



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

MESTRADO EM MARKETING

**Exploração da relevância de uma tipologia de serviços no
relacionamento Fornecedor-Cliente
- Aplicação a uma agência de marketing -**

ALUNO

Luís Lourenço Matoso Galveias

ORIENTADOR

Professor Doutor João José Quelhas Mesquita Mota

JÚRI

Presidente: Professora Doutora Maria Margarida de Melo Coelho Duarte

Vogal: Professor Doutor João José Quelhas Mesquita Mota

Vogal: Professor Doutor José Manuel Cristóvão Veríssimo

14 de Julho, 2009

*Esta tese é dedicada à minha filha Maria Rita
pela sua alegria e inocência próprias de criança
e ao meu pai que estará sempre presente.*

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer ao Professor Doutor João Mota por todos os preciosos comentários, disponibilidade e dedicação ao estudo que se apresenta. Agradeço ainda ter-me introduzido à área de estudo do IMP Group.

Um agradecimento especial ao Miguel Tapada pela sua disponibilidade e partilha de informações.

Obrigado à Sara pela motivação que me deu para iniciar este projecto e pelo incentivo constante.

Obrigado sentido à minha mãe e irmãos.

ABSTRACT

Esta dissertação procura contribuir para uma melhor compreensão dos relacionamentos entre fornecedores e clientes de serviços (B2B). Isso é feito usando uma tipologia de serviços baseada no seu tipo de utilização pelos clientes e, para um dos tipos, investigando a presença ou ausência de diversidade nos *interfaces* relacionais. Para a inter-ligação entre estas duas abordagens complementares recorre-se ao estudo de um contexto empírico onde são analisadas as relações de uma agência de marketing com os seus clientes. As conclusões do estudo corroboram a utilidade da tipologia mas enfatizam igualmente a presença de diversidade nas formas de combinar as competências das partes.

Palavras-chave: classificação de serviços, padrões de interacção, interfaces relacionais.

ABSTRACT

The current thesis aims to contribute to a deeper understanding of supplier-client relationships in service B2B markets. To achieve this, an application-based classification is used and, for one of the types of services, is studied the potential diversity of interaction interfaces. To connect these two complementary approaches, a field study is conducted within the working environment of a marketing agency and its clients. The conclusions of this document confirm the advantages of the application-based classification but also show the presence of diversity in the different ways of combining each party's competencies.

Keywords: classification of services, patterns of interaction, relational interfaces.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1. Os serviços e a importância das interações comprador-vendedor	4
2.2. Os processos de interação entre compradores e vendedores de serviços	10
2.3. Interfaces Relacionais como diferentes formas de combinar os contextos de uso e produção	27
2.4. Síntese e Questões de Pesquisa	31
CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASO.....	34
3.1. Apresentação do Estudo	34
3.2. Apresentação das Empresas do Estudo	37
3.2.1. A Empresa Fornecedora: On Spot Marketing.....	37
3.2.2. Empresa AUTO	40
3.2.3. Empresa GCONSI	44
3.2.4. Empresa TELCO1	46
3.2.5. Empresa GCONS2.....	48
3.2.6. A Empresa TELCO2.....	49
3.3. Resultados do estudo – Padrões de Interação	51
3.3.1. Objectivos.....	54
3.3.2. Competências Críticas do Fornecedor.....	55
3.3.3. Competências Críticas do Cliente	56

3.3.4. <i>Representantes do Fornecedor</i>	57
3.3.5. <i>Representantes do Cliente</i>	57
3.3.6. <i>Comunicação</i>	58
3.3.7. <i>Adaptação</i>	59
3.3. Resultados do Estudo – Interfaces Relacionais	60
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS CASOS E CONCLUSÕES	63
4.1. Análise	63
4.2. Conclusões	66
4.3. Limitações e direcções de pesquisa futura	69
BIBLIOGRAFIA	71
ANEXO	75
Guião da Entrevista	75

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2-1 Dimensões básicas de competências a envolver em processos específicos de compra	10
Quadro 2-2 Enquadramento conceptual para o estudo de interacções.....	15
Quadro 3-1 Classificação de serviços com base no impacto.....	21
Quadro 3-2 Padrões esperados de interacção para os quatro tipos de serviços	26
Quadro 3-3 Padrões de interacção identificados no estudo de caso.	52

ABREVIATURAS

B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestão da Relação com o Cliente)
DC	Departamento de Compras
IMP Group	<i>Industrial Marketing and Purchasing Group</i>
GC	Gestor de Conta
GOP	Gestor Operacional de Projecto
GP	Gestor/ Gestão de Produto
GS	Gestores de Serviço
OSM	Empresa On Spot Marketing
PDM	<i>Product Development Management</i> (Gestão do Desenvolvimento de Produtos)
RPBL	Responsável de Promoção e <i>Bellow the Line</i>
SBM	<i>Student Brand Management</i> (Gestão de Marcas por Estudantes)
SCM	<i>Supply Chain Management</i> (Gestão da Cadeia de Fornecimentos)
SGDC	Sócio Gerente que assume a Direcção Comercial
URP	Unidade de Resolução de Problemas
UTD	Unidade de Tomada de Decisão

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se a relevância do tema da dissertação, o propósito do estudo e a disposição que este apresenta ao longo do documento.

A actividade de marketing das organizações está intimamente ligada ao valor que é obtido nos processos de troca. Todas as organizações esperam, através das trocas que realizam, gerar valor para si, sendo possível afirmar, como referiu Holbrook (1994), que o valor é a base fundamental para toda a actividade de marketing. Tzokas e Saren (1999), assim como Srivastava *et al.* (1999), afirmam, inclusive, que o papel do marketing consiste em apoiar a organização na atracção e retenção de clientes através da criação de valor de forma superior ao oferecido pela concorrência.

Para Srivastava *et al.* (1999), a criação de valor para o cliente necessita que sejam cumpridas três acções essenciais pela organização vendedora: (a) desenvolvimento de novas soluções ou melhoramento das actuais, (b) assegurar que os factores de produção e a sua transformação se tornem no resultado esperado pelos clientes e (c) criar e potenciar ligações e relações com entidades terceiras do mercado em que actua, em particular canais de venda e utilizadores finais. Ainda segundo estes autores, para que possa ser acrescentado valor ao cliente, é necessário desenvolver um conjunto de processos *core* pela organização vendedora. O primeiro destes processos é a Gestão do Desenvolvimento de Produtos (*Product Development Management, PDM*) que visa criar soluções que interessem e de que necessitam os clientes. Outro processo consiste na Gestão da Cadeia de Fornecimentos (*Supply Chain Management, SCM*) e que consiste na incorporação dos factores de produção adquiridos, bem como na forma como são utilizados e transformados eficiente e eficazmente em soluções para o cliente. Por último, a Gestão da Relação com o Cliente (*Customer Relationship*

Management, CRM) cuja função assenta na identificação de actuais e potenciais clientes, conhecê-los melhor, criar relações e moldar a sua perspectiva da organização e dos seus produtos.

O enfoque do presente trabalho compreende a interligação destes três processos e parte do princípio que as organizações não confinam a utilização de recursos às suas próprias fronteiras. Pelo contrário, as organizações procuram combinar os seus recursos com os de terceiros – nomeadamente fornecedores e clientes – com quem estabelecem relacionamentos que lhes permita aceder a recursos de outra forma inatingíveis ou cujo controlo directo (proprietário) não se apresentasse produtivo.

As relações que unem os actores assumem particular importância na medida em que é através destas que estes detêm o controlo indirecto de recursos de outros actores. A relação entre dois actores implica o desenvolvimento de diversos tipos de vínculos interdependentes, uma orientação mútua, uma certa dependência entre as partes e a realização de investimentos. Só desta forma, reforçando as relações com adaptações é possível criar relações duradouras que permitam explorar a complementaridade dos parceiros e do acesso à rede para que ambos beneficiem da redução dos custos de troca e de produção, do desenvolvimento do conhecimento das partes, de novas pontes para outras empresas ou de mobilização contra terceiras partes (Axelsson e Easton, 1992; Axelsson e Wynstra, 2002).

Ao longo deste documento debruçar-nos-emos sobre a natureza relacional dos serviços, em particular sobre diferentes formas de os distinguir e agrupar, caracterizando os processos interactivos que decorrem entre fornecedor e cliente. Os estudos de Wynstra, Axelsson e Valk sobre esta temática, sugerem a existência de variedade ou diferenciação nos relacionamentos fornecedor-cliente, associada à utilização dada aos serviços. No entanto, pouco ou nada dizem sobre a variabilidade nos *interfaces* de relacionamento em termos de restrições e possibilidades de aprendizagem a eles associados (Araújo *et al.*, 1999). A

conjugação da perspectiva destes autores pode contribuir, assim, para que se vá um pouco mais longe na análise do relacionamento fornecedor-cliente, procurando não apenas identificar os padrões de interacção associados aos recursos de cada parte – competências envolvidas e interlocutores envolvidos – como também a estabilidade e/ou mudança nas formas de os combinar e desenvolver.

Para este efeito, será apresentado um estudo de caso sobre uma pequena agência de marketing de onde se pretendem recolher dados empíricos que permitam compreender melhor a interligação das duas abordagens e validar as questões de pesquisa que serão apresentadas em tempo oportuno.

A dissertação está dividida em quatro capítulos, correspondendo o primeiro à Introdução. O segundo capítulo diz respeito à Revisão de Literatura e destaca a relevância dos serviços e a importância das interacções comprador-vendedor, os respectivos processos de interacção, aborda ainda os interfaces relacionais como diferentes formas de combinar os contextos de uso e produção e levanta as questões de pesquisa inerentes a esta temática. O capítulo terceiro apresenta o Estudo de Caso, nomeadamente a empresa fornecedora e as empresas clientes e elabora os resultados do estudo na perspectiva dos padrões de interacção e dos interfaces relacionais. Por fim, no capítulo quarto, é realizada uma análise dos casos, são apontadas conclusões, identificadas limitações e sugeridas direcções para pesquisa futura.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo destaca a crescente importância das transacções de serviços entre fornecedores e clientes e apresenta de forma evolutiva a investigação realizada por autores do IMP Group¹ no âmbito da classificação de serviços com base na utilização. Posteriormente, é introduzida uma abordagem focada em interfaces relacionais que pretende complementar a compreensão sobre os padrões de interacção entre fornecedores e clientes.

2.1. Os serviços e a importância das interacções comprador-vendedor

Existem várias definições para o que são considerados serviços. De acordo com Grönroos (2000, p. 46), *“a service is a process consisting of a series of more or less intangible activities that normally, but not necessarily always, take place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider, which are provided as solutions to customer problems”*. Lovelock e Wirtz (2004, p. 9) sugerem outra definição, defendendo que *“a service is an act or performance offered by one party to another. Although the process may be tied to a physical product, the performance is transitory, often intangible in nature, and does not normally result in ownership of any of the factors of production”*. Gummesson, citado por Axelsson e

¹ Para uma informação resumida das origens e investigação realizada no âmbito do grupo IMP ver www.impgroup.org.

Wynstra (2002, p. 10), de forma simples, define como “*something that can be bought and sold but that is not possible to lay your hands on*”.

Sendo o presente estudo essencialmente sobre serviços para negócios (*business services*), assume particular relevância a definição apresentada por Grönroos (1979) na qual descreve estes serviços como sendo “*performed by qualified personnel, are often advisory and/or problem solving, and are also an assignment given to the seller by the buyer*”.

O crescimento de serviços para negócios (*business services*) é o principal factor de crescimento do sector de serviços no valor gerado total (Wynstra *et al.*, 2006). Segundo registou Wolfi (2005), mercados como o dos serviços financeiros, seguros, advocacia e consultoria, representaram entre 20 a 30% de todo o valor gerado na economia, o que corresponde ao dobro do valor verificado em 1980. Um artigo de Rosen (1998) vem reforçar esta ideia, apontando como sendo entre 30% e 70% o valor gerado pelos serviços no sector transformador. Axelsson e Wynstra (2002, p. 6), reconhecendo a crescente predominância de serviços na nossa economia, apelidam-na até de “Economia de Serviços”, não desconsiderando, porém, a importância da existência dos sectores primários e transformadores para que tão elevado nível de serviços seja possível.

De acordo com Lovelock e Wirtz (2004, p. 4), “o aumento da produtividade e da automatização na agricultura e indústria, combinada com a crescente procura tanto de novos serviços como de tradicionais, tem contribuído ao longo do tempo, em inúmeros países, para a crescente percentagem de postos de trabalho empregue no sector de serviços”. Os autores defendem também que “há um sector de serviços escondido dentro de grandes organizações classificadas como encontrando-se na indústria transformadora ou no sector primário e que se traduz em inúmeros ‘serviços internos’ como recrutamento, aconselhamento legal, contabilidade, processamento de vencimentos, limpeza, jardinagem, gestão de fornecedores, publicidade, entre muitos outros”.

Deve-se particularmente a estes “serviços internos” a crescente importância na aquisição de recursos externos à organização que Axelsson e Wynstra (2002, p. 9) acreditam fazer parte de uma tendência de “especialização contínua das organizações, pressionada pela redução de custos e utilização de especialistas externos”. Alguns dos motivos para o crescimento verificado no sector de serviços residem, assim, na maior afectação de compras a serviços prestados em regime de *outsourcing*, para os quais se acredita possam ser desempenhados mais eficientemente por um fornecedor especializado, quer estejamos a falar de negócios tradicionais como os da “nova economia”. Outros factores contribuíram também para a importância dos serviços, nomeadamente o “aumento de *outsourcing* (e *off-shoring*) de tecnologias de informação, a função de *call centers*, o desenvolvimento de produtos e *design* ou ainda a crescente conversão de produtos em serviços através da integração nestes de novos serviços associados (*‘servization’*)” (Murray e Kotabe, 1999). Organizações que anteriormente desenvolviam e comercializavam exclusivamente produtos, têm vindo de forma crescente a incorporar serviços na sua actividade, representando assim os serviços uma importância também crescente na criação de valor (Van der Valk, 2008). Grönroos (2007, p. 4) aborda ainda esta temática de uma perspectiva diferente, reconhecendo que os “clientes não compram bens ou serviços mas sim os benefícios que os bens e serviços lhes fornecem”. Assim, os clientes não procuram bens ou serviços *per se* mas sim as soluções que servem os seus próprios processos de geração de valor. Desta forma, qualquer solução que seja adquirida representa um serviço para o cliente.

Apesar do incremento da importância dos serviços, o estudo da aquisição destes tem sido desenvolvido sobretudo ao nível dos serviços prestados ao consumidor final, relegando para segundo plano os serviços para negócios (Wynstra *et al.*, 2006, p. 477). Diversos estudos sobre aquisição de bens foram realizados no mercado empresarial. No entanto, autores como Wittreich, já há muito tempo defendem que as regras aplicadas aos bens não se verificam

quando aplicadas à compra de serviços profissionais (Wynstra *et al.*, 2006, p. 475). Vários outros autores, referidos por van der Valk *et al.* (2005, p. 1) afirmaram que a aquisição de serviços é não só diferente da aquisição de produtos como é, por vezes, mais complexa, em parte por ser difícil de antever com precisão o conteúdo do serviço no acto da aquisição. Devido às características inerentes a grande parte dos serviços serem intangíveis, inseparáveis, perecíveis e heterogêneos, alguns elementos tornam-se “mais importantes, mais difíceis ou apenas diferentes quando comparados com bens” durante o processo de compra (Axelsson e Wynstra, 2002, p. 24).

A importância do estudo dos serviços para negócios deve-se sobretudo ao facto destes serem produzidos em processos interactivos entre vendedor e comprador, que se prolongam no tempo muito além do momento de venda/compra (Grönroos, 2000). Muitos dos estudos desenvolvidos focaram-se nas fases iniciais de compra, deixando por investigar o processo bidireccional que ocorre quando se verifica uma prestação de serviço (Van der Valk, 2008, p. 2). Em particular, estes autores chamam a atenção para os *interfaces* e processos de interacção que devem ser assegurados por cada uma das partes para que o serviço seja prestado de forma satisfatória.

Jackson e Cooper (1988) alertaram já na década de 80 para a pouca atenção dada à área de estudo que se concentra nos serviços que integram a oferta final entregue ao consumidor final e que têm até ao momento sido negligenciadas. Mais recentemente, Axelsson e Wynstra (2000, p. 4) reconhecem também não ter havido muito esforço para a possível identificação de processos de interacção padronizados na aquisição de serviços, área de estudo que, desde então, tem vindo a ser aprofundada por estes autores, entre outros. Grönroos (2004) vai mais longe e defende até que o estudo do marketing de serviços devia focar mais a interacção entre fornecedor e cliente de serviços de negócios do que a transferência do serviço propriamente dita.

Um dos motivos para a necessidade de investigação sobre a aquisição de serviços relaciona-se com a multiplicidade de tipos de serviços que existem no mercado. Diariamente confrontamo-nos com serviços de marketing, serviços financeiros, serviços de limpeza, transporte aéreo, serviços de correios, entre inúmeros outros. Têm sido propostas várias classificações de serviços. No caso dos serviços em mercados organizacionais, Axelsson e Wynstra (2002, pp. 35-41) propõem a seguinte classificação:

» *Serviços de Longo e Curto Prazo*, em que os primeiros se caracterizam por contratos de carácter regular (mensal, anual, etc.) e os segundos por tarefas limitadas que podem, porém, manifestar-se no longo prazo igualmente;

» *Serviços Estandarizados e Customizados* que, respectivamente, correspondem a serviços que sofrem poucas ou nenhuma alteração de cliente para cliente e a serviços que, devido às particularidades inerentes requerem constantes adaptações para se adaptarem à necessidade dos clientes;

» *Serviços Simples e Complexos*, os primeiros requerendo poucos conhecimentos específicos (e.g. a limpeza de um escritório) e os segundos exigindo um grau de conhecimento específico que pode ser retratado pelo mesmo serviço de limpeza mas no ambiente de um laboratório;

» *Serviços Sazonais e Estáveis* que se distinguem pela variação, ou não, da procura ao longo de um ano ou outro período de tempo previamente definido;

» *Serviços de Negócios dirigidos a Organizações e/ou a Indivíduos*, quando, apesar de nos referirmos a serviços de negócios estes têm como cliente não a organização, mas sim e de forma directa, os seus colaboradores (e.g. um seguro de saúde de empresa dirigido aos colaboradores).

Esta profusão de serviços e a necessidade de maior conhecimento sobre como gerir o processo interactivo que envolve a venda/ compra de um serviço levou vários autores do *Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP Group) a debruçarem-se sobre este tema.

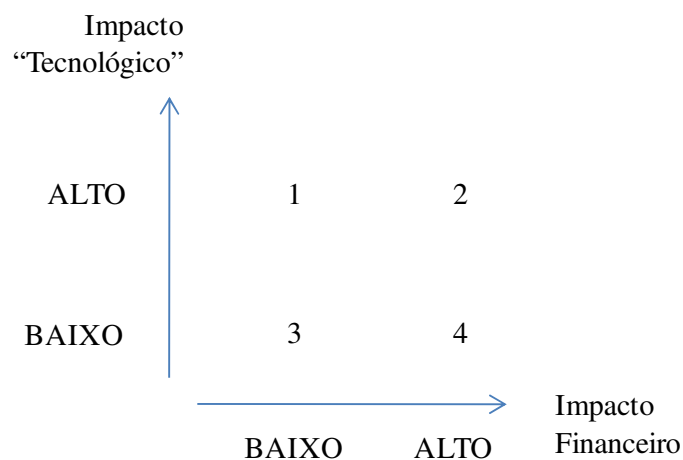
Uma questão que tem sido explorada por autores do grupo IMP, é em que medida o tipo de utilização dos serviços no contexto do comprador pode influenciar os padrões de interacção fornecedor-cliente. Estudos anteriores demonstraram que diferentes *interfaces* de relacionamento se aplicam a diferentes tipos de bens industriais, tais como matérias-primas e produtos processados, componentes e partes de produtos e equipamento produtivo (*capital goods*) (Håkansson, 1982). Também Jackson e Cooper (1988) sugeriram o interesse em distinguir entre bens de capital e produtos operacionais. Nesta linha, Wynstra *et al* (2006) classificam os serviços em quatro tipos, dois dos quais - serviços instrumentais e serviços de consumo - permanecem na organização compradora, e os outros dois - serviços componentes e serviços semi-transformados - que são, total ou parcialmente, passados aos clientes da organização compradora. Como se verá na secção seguinte, existem indicações de que o tipo de utilização dos serviços pode influenciar e ajudar a identificar processos e *interfaces* eficientes (bem sucedidos) entre fornecedor e cliente.

2.2. Os processos de interacção entre compradores e vendedores de serviços

No âmbito da abordagem de redes industriais, o sistema industrial é visto como um conjunto de relacionamentos conectados, envolvendo interacções entre contrapartes claramente identificadas (Axelsson e Easton, 1992; Håkansson e Snehota, 1995). Segundo Axelsson e Wynstra (2000), a interacção entre fornecedor e comprador assume um carácter funcional, uma vez que a interacção reflecte a necessidade de disponibilizar e combinar determinadas competências que permitam gerar soluções para os problemas enfrentados por uma ou ambas as partes. Assim sendo, para os autores, deverá ser possível antecipar que *interfaces* por parte de cada organização deverão surgir de forma a lidarem com os impactos esperados, considerando que estes se podem manifestar em duas dimensões: impacto tecnológico e impacto financeiro (ver quadro 2-1)

Quadro 2-1

Dimensões básicas de competências a envolver em processos específicos de compras



Fonte: traduzido de Axelsson e Wynstra (2000, p. 6)

Considerando o “impacto tecnológico” como a complexidade de um determinado serviço e o “impacto financeiro” como a importância da compra e/ou o investimento que lhe está associado, os autores identificam quatro possíveis *interfaces*. A (1) corresponde um *interface* onde são privilegiados especialistas quer do lado do comprador como do fornecedor. Em (2), estaríamos perante uma equipa pluridisciplinar composta tanto por especialistas como decisores do departamento financeiro ou até administração, acompanhados pelos gestores de compras aos quais correspondem os comerciais se pensarmos também na perspectiva do fornecedor. O cenário (3) traduz-se numa situação onde a transmissão do serviço é gerida ao nível comercial por parte do fornecedor e pelo departamento de compras na óptica do cliente. O *interface* (4) assemelha-se ao (1), trocando os especialistas de lugar com os decisores do departamento financeiro.

Os autores reconhecem a existência de inúmeros factores que podem exercer influência no padrão de interacção entre fornecedor e cliente, mas notam que este tipo de análise permite identificar e, até certo ponto antecipar, que intervenientes podem estar envolvidos no processo de interacção, nesta situação particular traduzidos em competências dos intervenientes. Mais especificamente, a consideração dos dois tipos de impacto (tecnológico e financeiro) pode constituir uma forma adicional de analisar a variedade que pode existir no “tipo de relações” e “padrões de interacção”.

Esta abordagem, centrada na produção e integração dos serviços pela organização compradora, possui a virtude de ir mais além das habituais fases de compra e negociação sobre as quais proliferam diversos estudos. Efectivamente, estabelece uma ligação entre o processo de compra e o processo de negócio geral do cliente. Uma vantagem particular desta classificação é o facto de adoptar a perspectiva do comprador, permitindo o estudo da forma como este lida com a vasta variedade de serviços que lhe estão disponíveis. Desta forma, permite a identificação de semelhanças na interacção vendedor-comprador entre serviços que

do ponto de vista técnico têm uma natureza diferente, complementando assim a segmentação clássica por tipo de serviço baseado no conteúdo técnico (serviços de contabilidade, de limpeza, de consultoria, etc.) com uma segmentação mais estratégica assente nas diferentes categorias de aplicação dos serviços adquiridos. (Wynstra *et al.* 2006)

Fazendo uso da literatura construída no seio do IMP *Group*, Axelsson e Wynstra (2000) partiram de uma classificação já previamente utilizada na classificação de produtos (Håkansson, 1982) e procuraram “traduzi-la” para o domínio dos serviços, distinguindo quatro tipos de serviços com base na utilização que lhes é dada. A caracterização destes serviços aponta diferenças ao nível dos intervenientes envolvidos/ padrão de contacto, aspectos mais importantes no diálogo entre as partes e aspectos que determinam a confiança na relação. Sendo parte destas características recuperadas mais à frente neste documento numa caracterização mais recente e detalhada dos mesmos autores, referimos aqui de forma breve os quatro tipos de serviços identificados:

» *Serviços Componentes (Component Services)* – Todos os serviços que integram a oferta do cliente sem sofrer qualquer tipo de alteração por este.

» *Serviços de Transformação (Transformation Services)* – Estes serviços possuem a característica de serem transformados pelo cliente, prosseguindo – já alterados – para o cliente final.

» *Serviços Processuais (Working-Method Services)* – Este tipo de serviços são considerados ferramentas ou instrumentos e podem exercer uma importante influência no modo e estrutura de produção do cliente.

» *Serviços de Consumo (Consumption Services/ Support Services)* – Os serviços de consumo são utilizados pelo cliente sem, contudo, integrarem a oferta final deste, assumindo apenas um papel de suporte à actividade.

Axelsson e Wynstra (2000) fazem questão de salientar que a postura correcta de uma organização para a gestão das suas compras não deve ser a mera gestão de processos de compras mas sim a gestão contínua do relacionamento com os seus fornecedores. Apesar do acto de compra ser em muitos casos localizado no tempo, pode-se esperar continuidade nas interações entre cliente e fornecedor associada aos diferentes momentos em que o serviço é produzido e entregue ao cliente. Por esse motivo, torna-se altamente relevante antever que problemas podem vir a surgir.

Dada a natureza estática desta classificação, Axelsson e Wynstra (*op. cit.*) introduzem dois conceitos - adaptação e institucionalização (Håkansson e Snehota, 1995, pp. 9-10), usualmente associados ao desenvolvimento dos relacionamentos ao longo do tempo (Ford *et al*, 2003). Basicamente, a noção de adaptação decorre da possibilidade do processo de troca poder conduzir a um certo grau de orientação mútua nos recursos, competências e estrutura organizacional de cada uma das partes para que possam gerir e ampliar o valor (aumentar os benefícios ou reduzir os sacrifícios) das trocas entre as partes. A dimensão das adaptações pode ser variada, referindo os autores que podem até implicar alterações nas relações de poder e dependência entre as próprias organizações.

No que se refere à institucionalização, os autores identificam que surge gradualmente, sob a forma de aprendizagem e que se traduz em tomar determinados aspectos como “garantidos”. Se a emergência deste fenómeno tem como defeito desincentivar e inviabilizar a inovação, também se lhe reconhece uma maior naturalidade na relação entre as partes fruto da mútua aprendizagem que daí advém. Dito de outro modo, o surgimento de rotinas inter-organizacionais tende a emergir naturalmente como forma de gerar eficiência mas, ao tomarem-se como dados inquestionáveis, podem bloquear a inovação (Ford *et al*, 2003)

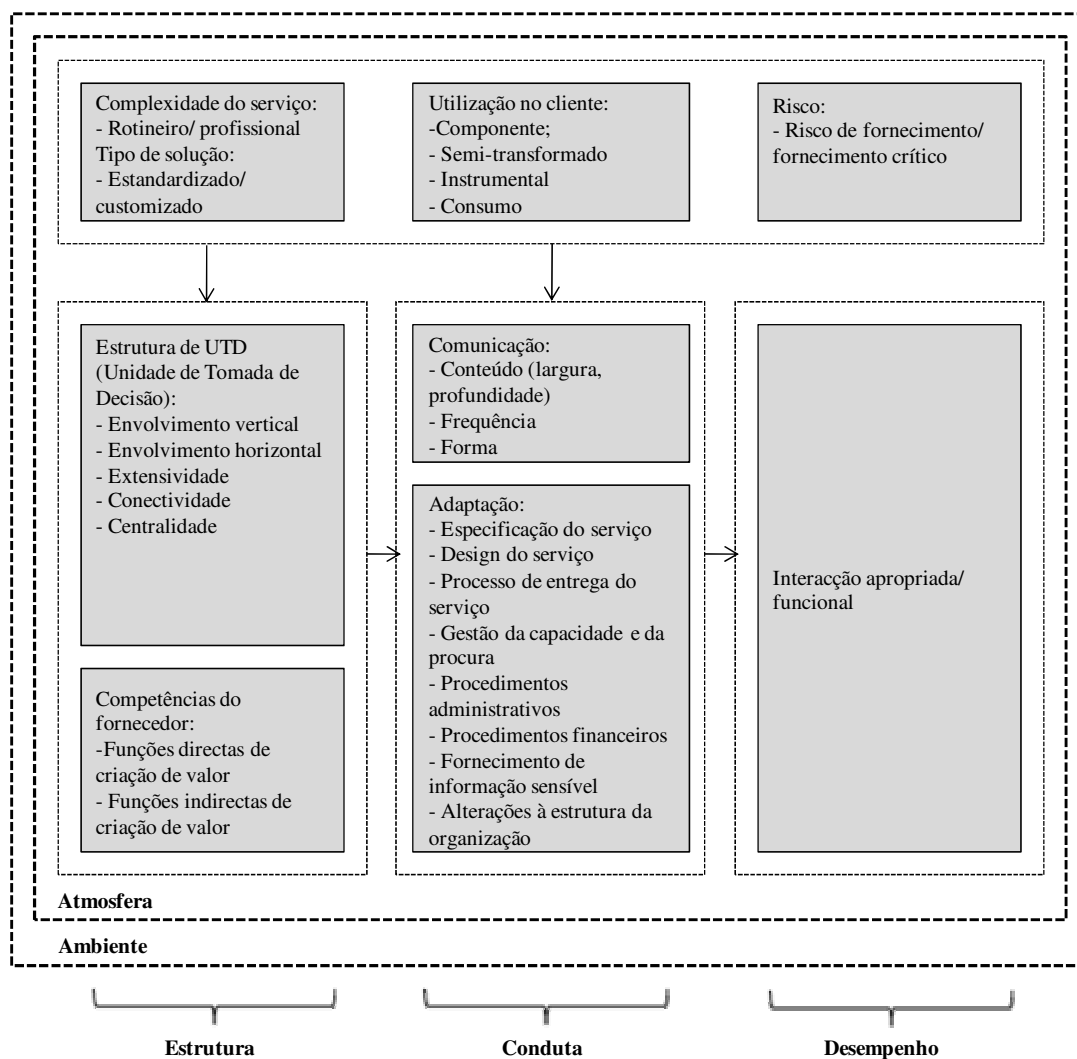
Em resumo, para Axelsson e Wynstra (*op. cit.*) e em linha com os estudos do IMP *Group*, os departamentos de compras e de marketing das organizações podem ter interesse em

observarem os processos em que intervêm não como processos isolados de compras e/ou vendas mas sim para procurarem perceber as interligações entre os sistemas e processos entre o cliente e fornecedor e de como podem os recursos e capacidades do fornecedor ser acedidas e integradas pela organização cliente. Assim, não é possível de forma automática classificar um serviço sem ter em consideração qual o uso que lhe será dado. Para os clientes, esta abordagem exige que analisem primeiramente qual o uso que será dado ao serviço, para que, consequentemente, possam identificar quem deverá ser envolvido (e com que competências) no processo de compra do serviço e nas interações subsequentes. Do ponto de vista do fornecedor, deverá ser analisada a forma como o serviço será integrado no processo produtivo do cliente e que pessoas e informações serão cruciais para o processo interactivo de venda do serviço e sua continuidade de prestação ao longo do tempo.

Van der Valk *et al.* (2005) apresentam os resultados parciais de um estudo realizado sobre a aquisição de *business services*, tirando partido do trabalho de Axelsson e Wynstra (2000). Para a condução desse estudo desenvolveram um enquadramento conceptual assente na investigação realizada previamente por outros autores do IMP *Group* e que resulta no seguinte quadro (2-2):

Quadro 2-2

Enquadramento conceptual para o estudo de interacções



Fonte: traduzido de van der Valk *et al.* (2005, p. 2)

O enquadramento conceptual parte de uma lógica de estrutura-conduta-desempenho (*structure-conduct-performance*) e representa a interacção desintegrada em vários processos (conduta). Segundo os autores “parece ser razoável assumir que os processos de interacção

são afectados pelo *interface* fornecedor-cliente (estrutura). Dependendo do *design* do *interface* e na forma como os processos são desenvolvidos, um determinado resultado/ grau de sucesso é obtido da aquisição do serviço (desempenho)”.

Coloca-se então a hipótese de tanto o *interface* como o processo serem afectados pelo tipo de serviço. Assim, a forma como o *interface* entre fornecedor e cliente é desenhado e a forma como os processos são levados a cabo vão variar consoante o facto de serem mais ou menos apropriados/ funcionais para diferentes tipos de serviços.

Assumindo que o tipo de serviço afecta o *interface* fornecedor-cliente, ao nível da estrutura, em particular a Unidade de Tomada de Decisão (UTD)/ Unidade de Resolução de Problemas (URP), é importante identificar quem integra estas unidades e que competências devem estar patentes tanto do lado do fornecedor como do lado do cliente. É esperada a presença de diferentes funções para diferentes tipos de serviços, que podem variar em termos de novidade, complexidade e importância da compra. A interacção cliente-fornecedor, i.e. a conduta, tem como objectivo coordenar as respectivas actividades. Esta coordenação depende da comunicação (conteúdo, frequência e forma) e da adaptação, que pode ser unilateral ou mútua. Finalmente, o desempenho diz respeito à validade ou funcionalidade da interacção e é determinado pelo desfasamento (*gap*) que separa as interacções observadas e a as necessárias para um determinado tipo de serviço.

Van der Valk *et al.* (2005) desenvolveram um estudo de caso, incluindo empresas de serviços e empresas de bens, considerando as compras de quatro serviços diferentes por cada uma de quatro empresas seleccionadas para o estudo. Através da análise de dois tipos de serviços – componentes e de consumo – foi possível constatar alguns problemas na robustez do quadro de análise desenvolvido pelos autores. Foi possível constatar a existência de um maior envolvimento dos níveis de topo na aquisição de serviços componentes comparativamente aos serviços de consumo. Contudo, não se verificaram as hipóteses de que

a dimensão da UTD, o número de áreas funcionais ou o número de pessoas envolvidas, seriam maiores para os serviços de consumo. Também não se verificou a hipótese de que o grau de “conectividade” (ligação por comunicações directas) dos elementos da UTD seria maior para os serviços componentes do que para os serviços de consumo. Naturalmente, os autores reconhecem a necessidade de realização de mais estudos que foquem as eventuais inter-relações entre diferentes tipos de serviços, padrões de interacção e natureza dos *interfaces*.

Mantendo a classificação de Van der Valk *et al.* (2005), Wynstra *et al.* (2006), exploram novas dimensões na análise da relevância de diferentes tipos de serviços para os padrões de interacção entre fornecedor-cliente, considerando os objectivos da interacção, as competências do fornecedor e do cliente e os intervenientes ou representantes envolvidos no processo. De certa forma, Wynstra *et al.* (2006) formalizam as abordagens anteriores, procurando distinguir com maior precisão a classificação proposta por Axelsson e Wynstra (2000). Distinguem assim:

Serviços Componentes

Os serviços componentes caracterizam-se por integrarem o produto/ serviço final que será vendido ao cliente, não sendo sujeitos a transformação. Esta interacção tem como objectivo o ajuste óptimo em termos de quantidade e qualidade entre o componente individual e o produto final do cliente. Este tipo de serviço pressupõe um grau de customização elevado, exigindo ao fornecedor conhecimentos não apenas do serviço que vende como também do produto final do seu cliente onde o seu serviço será incorporado. Cabe nesta situação ao cliente a responsabilidade da recolha da informação que deverá ser posteriormente transmitida ao fornecedor para que possa realizar as adaptações necessárias. A profundidade da relação aqui presente necessitará, segundo os autores, do envolvimento de representantes de produção

e marketing de ambas as empresas, o mesmo sucedendo nos serviços classificados como semi-transformados e que são apresentados de seguida.

Serviços Semi-Transformados

Os serviços semi-transformados também têm como objectivo o ajuste óptimo de factores como as características do serviço e prazos de entrega no produto/ serviço final produzido pelo cliente. A diferença reside na optimização da forma e grau de processamento do serviço tendo em conta a aplicação que lhe será dada pelo cliente. Nesta situação, o fornecedor tem de estar igualmente bem informado do produto/ serviço onde o seu serviço virá a ser integrado mas tem, principalmente de conhecer a fundo o seu próprio processo produtivo, nomeadamente em termos de características como de prazos de entrega. O desafio para o cliente, à semelhança dos clientes de serviços componentes, será a capacidade de identificar alterações na sua procura e proceder à sua rápida interpretação e comunicação ao fornecedor.

Serviços Instrumentais

Na aquisição de serviços instrumentais, caracterizados como sendo essenciais para o desenvolvimento das operações do cliente não sendo, porém, integrados no produto final, o objectivo principal da relação fornecedor-cliente reside na integração do serviço adquirido no processo produtivo deste último, para que a sua influência a prazo seja positiva em todo o processo produtivo. Este tipo de serviços exige ao fornecedor a compreensão do processo de produção do cliente, bem como a estabilidade e credibilidade do seu negócio de forma a garantir a prestação do serviço no longo prazo. A aquisição e manutenção destes serviços obriga, assim, o envolvimento da direcção, representantes de produção e de desenvolvimento

de negócio, bem como especialistas no caso de se tratar de serviços que envolvam conhecimentos técnicos específicos.

Serviços de Consumo

Para os serviços de consumo, não envolvidos directamente no processo produtivo, a relação de interacção entre fornecedor e cliente visa sobretudo a optimização da actividade do cliente, agilizando as suas acções diárias, tendo sempre presente a constante procura do cliente em atingir um processo produtivo eficiente do ponto de vista económico. Este objectivo pressupõem a capacidade da entidade fornecedora conseguir gerir de forma correcta os seus recursos para que se possa manter competitiva, cabendo ao cliente a capacidade de identificar as necessidades dos seus utilizadores internos e potenciar os serviços dentro da organização. Do lado do cliente esta interacção é habitualmente realizada por representantes das infra-estruturas disponíveis, gestores de recursos humanos e eventualmente produção.

Novamente os autores procuram fundamentar a sua classificação recorrendo a um estudo exploratório sobre nove empresas de sectores variados, cuja conclusão, de forma geral, suporta a tipologia de serviços até aqui construída, registando diferentes objectivos para cada tipo de serviço, bem como a variação de competências (por parte tanto do vendedor como do comprador) e do número e tipo de interlocutores envolvidos.

Os autores observam desta forma que, relativamente aos serviços componentes, os objectivos e competências favorecem a integração do serviço na oferta global do cliente e, assim sendo, o envolvimento de representantes de marketing de ambas as partes será extenso. Nos serviços semi-transformados, algumas destas características são combinadas com o envolvimento de representantes da produção para assegurar que é bem sucedida a integração do serviço no processo produtivo e não apenas no produto final. No caso de serviços

instrumentais, o enfoque não se situa no correcto ajuste dos produtos e processos do cliente e fornecedor, mas sim na forma como os processos do cliente vão ser afectados pelo serviço do fornecedor. Finalmente, para os serviços de consumo, os clientes internos e as suas necessidades vão ter um papel mais preponderante no processo interactivo.

Contudo, estes mesmos casos sugerem que o tipo de utilização, por si só, não explica totalmente diferentes padrões em termos de objectivos da interacção, competências necessárias e *interfaces* fornecedor-cliente. O estudo permitiu detectar que em determinados tipos de utilização, algumas destas características se encontram melhor ou pior definidas – em particular num exemplo apresentado referente a serviços componentes. Na sequência destas diferenças, os autores consideram que “os serviços que têm um maior impacto potencial nos clientes da organização compradora (componentes e semi-transformados) ou na própria organização e nos seus clientes internos (semi-transformados e instrumentais) são passíveis de demonstrar mais explicitamente estruturas de interacção definidas do que os que têm menor impacto” (Wynstra *et al*, 2006, pp. 488-490). Dito de outro modo, independentemente do tipo de serviço, quanto maior o seu impacto, real ou percebido, mais explícitas ou definidas (formalizadas) serão as estruturas de interacção.

Relativamente ao impacto potencial dos serviços, os autores remetem para a importância do risco percebido associado a cada compra, nomeadamente as consequências para a organização de falhas no desempenho e as incertezas quanto à obtenção desse desempenho ou resultado. Como consequências entende-se a importância do impacto da compra nos resultados e produtividade da organização ou, de forma mais abrangente, o seu impacto na estratégia seguida para a satisfação do cliente final. Já a incerteza tem origem na complexidade e/ou novidade de uma determinada compra. A primeira resulta da possível complexidade quer do processo de compra, do próprio serviço ou do contexto no qual ele será

integrado, enquanto o efeito novidade resulta do grau de familiaridade que o comprador tem com o serviço adquirido ou com o contexto em que ele será aplicado.

Neste quadro, para os serviços que não representem um elevado impacto interno nem junto do consumidor, não é expectável encontrar-se padrões de interacção distintos. Nesta situação incluem-se (quase) todos os serviços de “consumo”, sendo possível, porém, encontrar qualquer um dos outros tipos de serviços sempre que não possuam um impacto relevante. Os restantes serviços, regra geral e conforme descrito anteriormente, manifestam-se com maior impacto junto dos utilizadores internos, dos consumidores finais ou de ambos, consoante se tratem de serviços “instrumentais”, serviços “componentes” ou serviços “semi-transformados”, respectivamente (quadro: 2-3).

Quadro 2-3

Classificação de serviços com base no impacto.

Impacto nos consumidores internos	Alto	Principais serviços instrumentais	Principais serviços semi-transformados
	Baixo	Principais serviços de consumo Todos os serviços menores	Principais serviços componentes
		Baixo	Alto
		Impacto nos consumidores finais	

Fonte: Traduzido de Wynstra *et al.* (2006, p. 490)

A aplicação desta classificação ao meio empresarial é relevante para as organizações identificarem que aspectos são cruciais e quem será ou deverá ser envolvido e até que ponto

no processo de decisão de compra e nas interações posteriores à compra. Para fornecedores, esta classificação assume particular importância na análise da forma como os seus clientes aplicam os seus serviços de forma a levantar os assuntos mais relevantes e colocar no terreno os seus colaboradores mais adequados.

Esta classificação pode ainda ser usada de uma forma mais dinâmica considerando a possibilidade de se verificar uma mudança na concepção de um serviço. Um serviço entendido como de consumo e com reduzido impacto junto dos consumidores internos e dos clientes finais, pode, sem alteração de preço e apenas com uma mudança no tipo de interlocutores que lhe estão afectos, ver-se posicionado na organização de forma diferente, assumindo já uma classificação distinta e com maior impacto nos destinos da organização.

Wynstra *et al.* (2006) reconhecem no seu estudo uma abordagem muito estática da relação de interacção sugerindo que um estudo mais aprofundado sobre este tema possa conduzir à identificação de novas variáveis que exerçam influência sobre as diferentes formas de interacção. As próprias variáveis analisadas no estudo de Wynstra *et al.* (2006) não são também, segundo os autores, exclusivamente explicativas da aplicação que é dada ao serviço adquirido uma vez que, conforme é ilustrado nos exemplos apresentados pelos próprios, diferentes serviços com a mesma classificação, podem requerer objectivos, *interfaces* e capacidades distintas. A existência de variedade no relacionamento dentro de cada tipo de serviços identificados, abre espaço para o estudo de novas abordagens, entre as quais a de Araújo *et al.* (1999) sobre interfaces relacionais que será apresentada mais à frente.

Num estudo mais recente, Van der Valk *et al.* (2008) retêm a noção de que os padrões de interacção das relações entre empresas reflectem diferenças em termos de objectivos, representantes funcionais e competências das organizações, mas prestam uma particular

atenção à institucionalização e adaptação como dois factores com potencial para influenciar o processo interactivo².

A ocorrência de institucionalização pode ser vista como um processo de substituição da tomada de decisão racional por comportamentos de rotina que tendem a emergir em relacionamentos de longo prazo. Nestas situações “o padrão de interacção pode ser definido deliberadamente ou pode, mais frequentemente, emergir da relação” (Van der Valk *et al*, 2008, p. 6). Olhando para a comunicação fornecedor-cliente, os autores sugerem que os temas dominantes variam por tipo de serviços. Para serviços componentes, a comunicação é dominada pelos requisitos do cliente, a optimização do serviço com o produto final e a avaliação por parte do cliente. Para serviços semi-transformados, além dos requisitos do cliente, os temas de comunicação são a capacidade de transformação do serviço e a optimização dos processos de ambos cliente e fornecedor. Para serviços instrumentais, os principais assuntos são a estratégia e desenvolvimentos da organização compradora e o efeito do serviço no processo produtivo do cliente. Já para os serviços de consumo, os temas mais importantes são as necessidades dos colaboradores do cliente, a avaliação do serviço por parte destes e como aumentar a eficiência. Como notado acima, estes padrões podem ser definidos deliberadamente ou, mais frequentemente, emergir do relacionamento entre as partes ao longo do tempo.

A adaptação tem sido definida como um tipo de alterações ou investimentos direccionados ou específicos à contraparte (Ford *et al*, 2003; Håkansson e Snehota, 1995). Para Van der Valk *et al* (2008) as adaptações podem ser realizados por qualquer uma das partes – compradora e vendedora – e têm como objectivo proporcionar ou facilitar a colaboração entre fornecedor e cliente. As adaptações podem, assim, ser unilaterais ou mútuas e manifestar-se sob várias formas (formato do serviço, procedimentos administrativos,

² Note-se que, como referido antes, Axelsson e Wynstra (2000) tinham procurado introduzir estes factores dada a perspectiva temporal que está subjacente aos relacionamentos de negócio.

procedimentos financeiros, alterações na estrutura, etc.). Os autores sugerem que a frequência das adaptações varia com o tipo de serviço. Nos serviços componentes a adaptação tenderá a ocorrer sobretudo ao nível da especificação e formato do serviço, bem como da gestão da capacidade e da procura. Nos serviços semi-transformados, manifesta-se na entrega do serviço e na gestão da capacidade e procura. Em ambos os tipos de serviços, porque são total ou parcialmente disponibilizados ao cliente do cliente, tenderá a haver troca de informação crítica sobre a proposta de valor do cliente. As adaptações nos serviços instrumentais recaem sobretudo na estrutura da organização, sendo que posteriormente será trocada informação crítica sobre os desenvolvimentos internos do comprador. As adaptações nos serviços de consumo cingem-se aos procedimentos administrativos e financeiros internos da organização cliente.

Van der Valk *et al.* (2008) realizaram assim um novo estudo de caso numa empresa holandesa de pesquisa e extracção de combustíveis fósseis (petróleo e gás) onde vários tipos de serviços podem ser encontrados. Apesar do objectivo inicial ser a análise de quatro serviços adquiridos correspondentes aos quatro tipos de serviços identificados na presente teoria, a empresa alvo do primeiro estudo, possivelmente dado o seu perfil transformador - justificam os autores - não apresentou nenhum serviço componente, pelo que o quarto serviço incidiu sobre um segundo serviço de carácter instrumental. Procurando introduzir o nível de risco percebido (Wynstra *et al.*, 2006), dois dos serviços foram classificados como tendo um risco elevado enquanto os outros dois de risco baixo.

Apesar dos autores reconhecerem que seria necessário replicar literalmente o estudo para se poderem identificar “diferenças sistemáticas” (Van der Valk *et al.*, 2008, pp. 18-19), este estudo sugere, tal como em Wynstra *et al.* (2006), a presença de diferenças no processo interactivo de cada tipo de serviço analisado.

Adicionalmente, o controlo do factor risco num dos tipos de serviços permitiu suportar a noção de que os padrões de interacção tendem a ser mais definidos quando estão em causa serviços de alto risco para a organização compradora. Este resultado permite também sugerir o interesse dos compradores e vendedores desenharem o processo interactivo e assegurar que se encontram envolvidos os responsáveis e os recursos mais adequados para que o serviço seja prestado da forma mais correcta.

Van der Valk (2008), através de estudo de casos, testa mais uma vez a aplicabilidade do modelo de *interfaces* proposto por Wynstra *et al.* (2006), usando três empresas operando nos sectores da Construção, Pesquisa e Exploração de Combustíveis Fósseis e Bens de Consumo. Foram analisados dois serviços semi-componentes, três serviços instrumentais e cinco serviços de consumo. Os resultados da pesquisa confirmaram a maioria das variações identificadas nos estudos anteriores, com excepção das características inerentes à adaptação que não registaram qualquer reflexo no estudo empírico aplicado sobre serviços semi-transformados. Em termos gerais, a satisfação demonstrada tanto nos resultados do serviço como no próprio processo de interacção por parte do cliente permite à autora sublinhar a eficiência da interacção entre os clientes e os seus fornecedores. Mais especificamente, este estudo vem corroborar algo que tinha sido enfatizado em estudos anteriores: a importância da diferenciação dos relacionamentos com base na utilização que é dada aos serviços adquiridos, colocando-a ao mesmo nível da importância que é atribuída à correcta especificação e contratualização dos serviços.

A tabela seguinte permite obter um panorama mais abrangente sobre os diferentes padrões de interacção para os quatro tipos de serviços. (Van der Valk, 2008, p. 4)

Quadro 2-4

Padrões esperados de interação para os quatro tipos de serviços

	Objectivos	Competências críticas do fornecedor	Competências críticas do cliente	Representantes do fornecedor	Representantes do cliente	Comunicação	Adaptação
Serviços componentes	O serviço deverá corresponder com a proposta final do consumidor	Capacidade de produção e qualidade	Tradução/ comunicação do pedido final do cliente (actividade corrente)	Representantes de marketing relacionados com o próprio serviço do fornecedor	Especialistas de compra referentes ao serviço adquirido e representantes de marketing que conhecem as necessidades do consumidor comprador	Troca de informação mediante requisitos do consumidor	Especificação do serviço
		Capacidade de desenvolvimento (no caso de serviços especializados)	Sincronização do fornecimento de vários serviços componentes	Especialistas a montante (com conhecimento da oferta final)		Adequação do serviço à oferta remanescente	Design do serviço
						Avaliação do serviço pelo consumidor	Capacidade e gestão da procura
Serviços semi-transformados	A empresa compradora deverá poder transformar o serviço da forma desejada	Capacidade de produção e capacidade de manter a qualidade	Tradução de pedidos finais do consumidor	Planeamento da produção e representantes de marketing	Representantes da produção e da qualidade	Troca de informação mediante requisitos do consumidor	Especificação do serviço
		Capacidades inovadoras (quando usadas como peço externo e para serviços estratégicos)	Optimização da adequação das operações internas e as dos fornecedores			Possibilidades de transformação do serviço	Design do serviço
			Sincronização do <i>interface</i> de contactos apropriados entre as operações internas e as do fornecedor				Entrega de serviço
Serviços instrumentais	O serviço deverá afectar os processos primários do consumidor da forma desejada	Desenvolvimento do negócio e inovação	Competências de implementação: perceber o que se adequa, quando, como e para quem	Representantes de produto, muitas vezes inclui uma equipa de consultores ou de engenheiros de processos	Representantes do desenvolvimento do negócio e dos consumidores internos afectados	Troca de informação sensível sobre os processos primários da empresa compradora	Capacidade e gestão da procura
		Serviços de <i>design</i> para o negócio e serviços de produção				Efeito do serviço nos processos primários	Estrutura organizativa
							Procedimentos financeiros
Serviços de consumo	O serviço deverá suportar os vários processos <i>core</i>	Capacidade de fornecer o serviços desejado e (se necessário) de o adaptar à situação específica do consumidor	Tradução/ comunicação do pedido final do consumidor (actividade corrente)	Representantes de marketing	Compradores e consumidores internos	<i>Performance</i> de serviço	Procedimentos administrativos
			Acompanhamento da <i>performance</i> e da satisfação do utilizador			Redução de trabalho administrativo	Procedimentos financeiros

Fonte: adaptado de Van der Valk W. (2008, p. 4)

2.3. Interfaces Relacionais como diferentes formas de combinar os contextos de uso e produção

Os autores que até ao momento têm sido analisados e que versam sobre a identificação de diferentes padrões de interacção nos relacionamentos fornecedor-cliente para diferentes tipos de serviços, comentam apenas tangencialmente as questões da eficiência (utilização de recursos dados) e da inovação (desenvolvimento de novas combinações de recursos, quer seja através de processos ou produtos/serviços).

Para abordarmos estes dois novos factores, é importante introduzir um carácter evolutivo à relação. Optou-se pela abordagem de Araújo *et al.* (1999) cujo estudo é consistente com a noção de que as vantagens competitivas de uma organização não se limitam aos seus recursos, prolongando-se nas relações que esta estabelece com os seus fornecedores.

Os autores identificam uma tipologia de *interfaces* que se distinguem pelas diferentes formas de combinar os recursos de ambas as partes num relacionamento e que permitem, quando analisados sob o ponto de vista estático ou dinâmico, aferir a produtividade na utilização de determinado recurso e a capacidade de inovar relacionada com o desenvolvimento de novos recursos, respectivamente.

Em contraste com as perspectivas revistas na secção anterior, a análise de Araújo *et al.* (1999) desloca o estudo dos fornecedores com base na sua oferta actual para a avaliação da capacidade destes e do valor que podem gerar para os serviços/ produtos da entidade compradora. Estes autores distinguem, assim, quatro tipos de *interface* que evoluem em complexidade na mesma medida em que ambas as partes necessitam de conhecer o contexto uma da outra.

O primeiro *interface* identificado representa a relação de troca mais simples. Tanto aquilo que é ofertado como o que é procurado são produtos ou serviços estandardizados.

Nestes casos o preço de mercado actua como o mais importante elemento de coordenação das trocas. Estando o objecto de troca claramente definido, ao comprador cabe apenas escolher o produto/serviço pretendido, não sendo necessários nem investimentos nem conhecimentos do contexto mútuo por parte de nenhum dos intervenientes. Neste *interface* estandardizado em que o mesmo produto é vendido a diferentes compradores sem qualquer tipo de adaptação por parte do vendedor e em que são facilmente geradas economias de escala por este, ressaltam apenas custos indirectos para quem compra devido à possível necessidade de adaptação do contexto de uso da oferta adquirida. Numa perspectiva de longo prazo, porém, e como resultado da ausência de um contacto próximo com os clientes, o produtor poderá sofrer dificuldades no desenvolvimento de novos serviços/ produtos, facto que, não obstante, lhe permite concentrar-se no aprofundamento da sua curva de aprendizagem conduzindo a crescentes economias de escala.

Nas relações que exigem um *interface* específico, entramos no domínio dos produtos/ serviços customizados. Neste tipo de interface, o comprador gera especificações detalhadas sobre como o fornecedor deve realizar o serviço. Em grande medida, o fornecedor age como se fosse uma extensão da capacidade produtiva do comprador. Este tipo de relação exige já algum grau de interdependência por parte dos intervenientes, entregando o fornecedor um serviço/ produto único e já não estandardizado como na relação anterior. Este *interface* tem um resultado particularmente vantajoso para o vendedor, permitindo-lhe obter economias de escala e de âmbito provenientes do contacto com diferentes clientes e, nessa medida, aumentando a amplitude de conhecimento a que pode aceder, algo que seria dificilmente alcançável por parte de qualquer um dos seus clientes. Dito de outro modo, o fornecedor pode tirar partido da variedade de experiências que tem com cada um dos clientes, apesar de trabalhar para cada um dos clientes segundo as suas indicações.

Aumentando a complexidade do *interface*, Araújo *et al.* (1999) identificaram ainda relações em que a customização do serviço adquirido é realizada com base na utilização que lhe será dada. Neste caso (*interface* de tradução), e relativamente ao anterior, o fornecedor tem mais graus de liberdade porque fica a seu cargo a tradução das características genéricas definidas pelo cliente em características específicas que a oferta deverá ter. O fornecedor assume nesta situação uma importante responsabilidade, proporcional à liberdade com que poderá dar resposta ao problema colocado pelo comprador. Será também uma oportunidade para este aplicar conhecimentos obtidos com trabalhos de outros clientes, o que contribuirá de alguma forma para o efeito de aprendizagem indirecta de que beneficiará o comprador.

O *interface* que mais envolve o comprador e o vendedor no processo de aquisição é denominado por interactivo e traduz-se num diálogo aberto entre as partes envolvendo trabalho conjunto na definição dos problemas e exploração de soluções. Este *interface*, relativamente aos anteriores, exige um elevado investimento das partes envolvidas, podendo os resultados vir apenas a manifestar-se no longo prazo, dificultando assim a sua previsão. As principais vantagens, apesar de tudo, residem na possibilidade de, mais do que qualquer outro, o *interface* interactivo poder contribuir para obter elevados níveis de produtividade e de inovação, que resultam da aprendizagem directa e indirecta por parte do fornecedor e cliente. Dito de outro modo, a natureza interactiva e aberta (por oposição a claramente definido) do *interface* permite que tanto o cliente como o fornecedor possa mobilizar as experiências e conhecimentos adquiridos em relacionamentos com outras contrapartes.

Como salientam os autores, a diversidade de *interfaces* relacionais é importante para as organizações na medida em que diferentes tipos de interfaces proporcionam diferentes resultados ao nível da inovação e da produtividade.

Finalmente, deve notar-se, o *interface* entre um fornecedor e um cliente podem mudar ao longo do tempo, quer como resultados de actuações no âmbito do relacionamento quer

reflectindo desenvolvimentos ocorridos em relacionamentos com outras partes. Por exemplo, à medida que um cliente adquire confiança nas competências de um determinado fornecedor, o detalhe com que específica a oferta pode reduzir-se substancialmente, alterando assim a natureza do *interface* de específico para tradução. Adicionalmente, a melhoria da competências desse fornecedor pode ter ocorrido em grande medida no âmbito dos relacionamentos com outros clientes, e neste caso a mudança da natureza do interface está intimamente associada à existência de conectividade entre relacionamentos.

A presente abordagem de Araújo *et al.* (1999) permite-nos constatar a existência de diferentes patamares de eficiência com custos e vantagens associados e que se reflectem consequentemente no espaço para inovação por parte dos fornecedores ao longo do tempo.

A conjugação desta perspectiva com a de Wynstra *et al.* (2006) contribui, assim, para que se vá um pouco mais longe na análise da relação fornecedor-cliente, procurando não apenas identificar os padrões de interacção associados aos recursos de cada parte – competências envolvidas e interlocutores envolvidos – como reconhecer a possibilidade de existirem diferentes formas de os combinar.

2.4. Síntese e Questões de Pesquisa

Foi inicialmente salientado que um dos motivos para a necessidade de investigação sobre a aquisição de serviços relaciona-se com a multiplicidade de tipos de serviços que existem no mercado. A noção de que os serviços têm, frequentemente, uma natureza relacional tem suportado um crescente interesse em investigar a multiplicidade de tipos de serviços focando os processos interactivos entre vendedores e compradores. A abordagem relacional do *IMP Group* constitui, por isso, uma base conceptual para estudar este fenómeno.

Os estudos de Wynstra, Axelsson e Valk, sugerem a existência de variedade ou diferenciação nos relacionamentos fornecedor-cliente, associada à utilização dada aos serviços (componente, semi-componente, instrumental e de consumo). Essa variedade nos relacionamentos tem sido analisada considerando as dimensões: objectivos, competências críticas do fornecedor, competências críticas do cliente, interlocutores do fornecedor, interlocutores do cliente, institucionalização e adaptação.

Contudo, apesar dos autores introduzirem as dimensões de institucionalização e adaptação como forma de capturarem aspectos processuais dos relacionamentos, pouco ou nada dizem sobre a variabilidade nos *interfaces* em termos de restrições e possibilidades de aprendizagem a eles associado. Em particular, a perspectiva de Araújo *et al.* (1999) permite prestar atenção a este fenómeno considerando que os *interfaces* variam na sua complexidade, reflectindo a necessidade de ambas as partes conhecerem os contextos da contraparte, i.e. os contextos de produção e de uso da oferta. Dito de outra forma, a abordagem de Araújo *et al.* (1999) sugere a existência de diferentes patamares de eficiência e de capacidade de inovação por parte dos fornecedores, não como algo unilateral mas fortemente condicionado pela natureza dos *interfaces* existentes com os seus clientes.

Na medida em que os relacionamentos podem estar conectados entre si, os potenciais efeitos de um relacionamento podem propagar-se e/ou reflectir as restrições e possibilidades associadas a outros relacionamentos. Este é um aspecto que os estudos sobre padrões de interacção tendem a deixar na penumbra. Por exemplo, apesar de reconhecerem que a interpretação sobre o tipo de serviço é crítica porque abre ou restringe as possibilidades de actuação, nada dizem sobre a possibilidade de ela ser influenciada pelas aprendizagens ocorridas em relacionamentos conectados, i.e. com outros fornecedores e/ou clientes. Adicionalmente, mesmo havendo consenso sobre o tipo de serviço, faz sentido considerar em que medida é que os graus de liberdade de um fornecedor (*e.g.* na concepção da oferta) com um particular cliente podem emergir tanto da aprendizagem ocorrida no âmbito de trocas repetidas nesse relacionamento mas sobretudo de aprendizagens ou experiências geradas noutros relacionamentos, por exemplo, por terem suportado o desenvolvimento de novas competências junto de outros clientes. Neste quadro é aceitável que um *interface* específico possa ter evoluído para interactivo e a classificação do serviço possa ter-se mantido ou sido alterada.

O que isto sugere é que a tipologia de serviços proposta por Wynstra, Axelsson e Valk pode deixar na penumbra processos igualmente relevantes para a geração de valor, em particular aqueles que se prendem com o interesse e disponibilidade dos actores para combinarem de diferentes formas as suas respectivas competências.

Nesta medida, a conjugação da perspectiva de Araújo *et al.* (1999) com os estudos realizados por Wynstra, Axelsson e Valk, pode contribuir, assim, para que se vá um pouco mais longe na análise do relacionamento fornecedor-cliente, procurando não apenas (1) identificar os padrões de interacção associados aos recursos de cada parte – competências envolvidas e interlocutores envolvidos – como também (2) a estabilidade e/ou mudança nas formas de os combinar e desenvolver.

No contexto da revisão de literatura anterior, em particular o foco nos serviços, interessa obter respostas para duas questões gerais:

- Em que medida é que as características atribuídas a diferentes tipos de aplicação de serviços se verificam num particular contexto empírico;
- Em que medida é que existe variedade nos *interfaces* relacionais para um mesmo tipo de aplicação de serviços.

CAPÍTULO 3

ESTUDO DE CASO

3.1. Apresentação do Estudo

De acordo com Yin (1994), um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, especialmente quando a fronteira entre o fenómeno e o seu contexto não são claramente evidentes. Uma vez que o objecto deste estudo é um fenómeno dinâmico que pode apenas ser estudado no seu ambiente natural, a estratégia de pesquisa adoptada mais adequada é o estudo de caso (Van der Valk, 2008).

A profundidade dos estudos de caso e a dificuldade em aceder a redes de fornecedor-cliente conforme é específico neste caso, coloca constrangimentos no número de estudos de casos que podem ser conduzidos. Apesar de muitos investigadores argumentarem que as amostras neste tipo de estudos são sempre muito pequenas e que os resultados estão muito dependentes do contexto para serem validados externamente, é importante referir que estudos de caso nada têm a ver com amostras de população mas sim com um conjunto de entidades seleccionadas segundo critérios teóricos (Van der Valk, 2008). Assim, não é possível efectuar inferências estatísticas, sendo a utilidade dos estudos de caso exploratória (Easton, 1998).

Yin (1994) destaca ainda que a generalização dos resultados, quer obtidos de um único ou de múltiplos casos, pode apenas ser feita para a teoria e não para as populações, sendo a robustez de uma teoria obtida por via dos resultados de diversos estudos.

Entre as possíveis fontes de dados, o presente estudo foi desenvolvido utilizando a realização de entrevistas e o acesso a documentos, tendo a primeira fonte sido claramente privilegiada sobre a segunda.

Valk *et al.* (2008) utilizaram dois critérios para a segmentação das empresas que compõem o projecto de investigação visado no seu estudo para que mais tarde pudessem realizar comparações entre os diferentes segmentos criados. Assim, distinguiram se estas prestavam serviços ou vendiam produtos, bem como se estas vendiam a outras empresas (*Business to Business* – B2B) ou directamente ao consumidor (*Business to Consumer* – B2C).

No âmbito do mestrado em marketing no qual esta tese se insere e não sendo previstos estudos adicionais, procurou-se cingir o presente estudo a uma realidade mais estreita e próxima da actividade de marketing. Assim, foi escolhida uma organização que presta serviços de marketing a outras empresas (B2B), tendo, entre os seus clientes, sido identificados aqueles cujo relacionamento fornecedor-cliente se apresenta semelhante para que, à partida, possam integrar a mesma tipologia de serviços prestados de acordo com a temática acima apresentada. Esperamos desta forma que os resultados possam ser mais semelhantes entre si e que seja gerada informação específica sobre o sector.

Respeitando a natureza exploratória do estudo, foram realizadas entrevistas com um formato pouco estruturado, tendo para tal sido utilizado como guião da entrevista uma versão adaptada do questionário adoptado por Valk *et al.* (2008) e baseado no formato de guiões de entrevista utilizados em estudos similares do IMP Group (Håkansson, 1982). As entrevistas foram analisadas individualmente e os dados relevantes para o estudo foram condensados pelo autor para uma mais fácil leitura.

Ao todo foram realizadas cinco entrevistas, sendo que destas, quatro foram realizadas com a empresa fornecedora de serviços e uma com um dos seus clientes. Cada entrevista teve uma duração média de 2 horas, tendo alguns excertos sido gravados para uma transcrição

mais detalhada. Infelizmente, e ao contrário do inicialmente previsto, não foi possível aceder directamente aos restantes quatro clientes visados no presente estudo por indisponibilidade destes, tendo a informação que lhes dizia respeito sido recolhida junto do fornecedor que, posteriormente validou junto destes as informações que constam no presente documento.

Entre os clientes sobre os quais foram recolhidas informações, apenas o cliente AUTO se disponibilizou para prestar pessoalmente as informações necessárias.

Devido à relevância dos dados recolhidos, da forma como estes podem ser utilizados pelo mercado e da complexa estrutura de algumas das organizações visadas, com a excepção da empresa que neste estudo é considerada fornecedora de serviços, todas as restantes – empresas clientes – optaram pelo anonimato sendo referidas no presente estudo por meio de um código alusivo ao sector em que actuam conforme se poderá constatar mais à frente.

A primeira entrevista realizada decorreu com a empresa fornecedora, tendo como objectivo conhecer a sua actividade e organização interna, com particular destaque para os pontos de contacto com os seus clientes. Foi também durante esta sessão, realizada com o Director Geral da empresa que foram identificados os clientes que, dadas as suas características, poderiam ter mais interesse para o estudo em causa.

A segunda entrevista decorreu também junto da empresa fornecedora, com o mesmo interlocutor, e visou a obtenção de dados sobre a relação desta com os clientes AUTO, GCONS1 e TELCO1.

A terceira entrevista foi possível graças à colaboração do responsável de um dos clientes visados, nomeadamente a empresa AUTO, de quem foram obtidas informações pormenorizadas sobre a relação com o fornecedor OSM.

A quarta entrevista foi de novo conduzida com o responsável da OSM, tendo esta oportunidade de partilhar as informações de que dispõem sobre o relacionamento da OSM com os clientes GCONS2 e TELCO2.

Uma quinta e última entrevista foi realizada com o responsável da OSM com o objectivo de esclarecer algumas imprecisões, tendo sido realizada numa fase já adiantada do trabalho de pesquisa.

Após a condução de cada entrevista, foi preparado um documento com o resumo das informações obtidas com o objectivo de validar os dados que seriam posteriormente utilizados no presente estudo. No caso da empresa AUTO, os dados foram verificados directamente pelo responsável na empresa que se havia disponibilizado para a entrevista, bem como junto do responsável da OSM. Em relação às restantes empresas, a informação foi apresentada ao responsável da OSM, tendo este, por sua vez, verificado a informação que lhe dizia respeito e solicitado a confirmação da informação directamente relacionada com os clientes junto dos seus interlocutores nas respectivas organizações.

3.2. Apresentação das Empresas do Estudo

3.2.1. A Empresa Fornecedora: On Spot Marketing

A On Spot Marketing (OSM) é uma empresa que actua no sector de serviços de marketing, nomeadamente na criação de oportunidades de interacção dos seus clientes com os respectivos públicos-alvo, em particular a faixa etária entre os 18 e os 25 anos onde se insere o meio universitário. Presta serviços complexos a empresas, de curto e longo prazo, customizados às necessidades específicas dos clientes, podendo os serviços ser considerados sazonais – quando dirigidos ao público-alvo universitário – dada a sua estreita ligação com o calendário académico (Axelsson e Wyntra, 2002, pp. 35-41)

A empresa teve origem em 2004 quando um dos fundadores, na altura Gestor de Produto num grande grupo de bens de consumo, abandonou este emprego para implementar em Portugal um novo modelo de interacção com jovens, praticado no Reino Unido, denominado *Student Brand Management* (SBM).

Em 2008 a OSM registou uma facturação de 450 mil euros, sendo alicerçada por uma equipa nuclear de sete colaboradores a tempo inteiro e um a tempo parcial. Colaboram ainda com a organização mais de 50 jovens que intervêm pontualmente na actividade da empresa.

As iniciativas desenvolvidas pela OSM podem ser distinguidas como unidireccionais, quando existe apenas comunicação do cliente para o público-alvo, ou bidireccionais, quando a comunicação entre o cliente e o público-alvo circula nos dois sentidos.

Ambos os tipos de intervenção caracterizam-se por diferentes formas de implementação do serviço, podendo assim revelar-se na a) implementação de acções previamente definidas pelo cliente, directamente ou através de intermediários (*e.g.* agências de marketing), em alguns casos com indicações precisas sobre a forma como deverá ser desempenhada a acção, b) concepção e implementação de uma acção identificada pelo cliente ou na c) identificação, concepção e implementação de uma resposta adequada para a necessidade expressa do cliente.

Um dos serviços que caracteriza bem a actividade da OSM é o SBM. Neste serviço, a OSM recruta em diferentes instituições de ensino, “embaixadores” de marca a quem atribui a responsabilidade de promover os produtos do cliente através da organização de pequenos eventos, afixação de cartazes, distribuição de panfletos, dinamização de pontos de venda, degustação de produtos, etc. Estes SBMs são coordenados a nível nacional pela OSM, de quem recebem todos os materiais e informação necessários à prossecução das acções.

Os serviços prestados pela OSM podem ainda assumir outras facetas, nomeadamente a distribuição de palas para automóveis em praias, experiências de degustação de bebidas, a

promoção e recepção de ordens de encomenda de computadores portáteis para um operador de internet, o despoletar de contactos comerciais junto da comunidade universitária para a venda de uma marca de cerveja ou a venda à consignação em papelarias universitárias de cartões de telemóvel.

Podemos com estes exemplos verificar que o serviço pode ir do simples contacto à própria venda. A comunicação realizada através das oportunidades de interacção pode não ser restrita a um produto ou serviço, podendo comunicar apenas a marca e os valores do cliente.

Para que possamos perceber a forma como a OSM se relaciona com alguns dos seus clientes, é importante clarificar como se encontra organizada a estrutura da empresa uma vez que, salvo raras excepções, todo o processo de comunicação com o cliente, concepção e realização da acção se encontra formalizado e devidamente atribuído a diferentes agentes internos. Existem várias fases no processo de interacção com os clientes:

A fase “zero” verifica-se com a recepção de um briefing para apresentação de propostas ou com a identificação de um potencial cliente para o qual os serviços da OSM poderão ser de interesse.

A primeira fase é acompanhada por um Gestor de Conta (GC) que, ao longo de todo o processo, será o único interlocutor com o cliente. A este cabe a recepção do *briefing*³ do cliente, a preparação da proposta de serviço, a definição do orçamento, a identificação de fornecedores e a reunião da restante equipa para um sessão de geração de ideias (*brainstorming*) quando o serviço possui margem criativa para tal. Nesta última situação, o GC dispõem do apoio de toda a equipa, o que inclui os outros GC, os Gestores de Serviços (GS), os Gestores Operacionais de Projecto (GOP) e o Sócio Gerente que assume a Direcção Comercial (SGDC). Este último pode desempenhar um papel activo na construção da

³ *Briefing* – Documento que contém todas as informações e orientações de que a agência tem necessidade para trabalhar eficazmente na concepção da campanha. (Brochand *et al.*, 2000, p. 325)

proposta se a singularidade da mesma e os montantes envolvidos assim o justificarem, exercendo, porém, habitualmente, uma função consultiva de apoio aos GC.

A segunda fase diz respeito ao período que sucede a aprovação da proposta realizada e é liderada pelo GS que concretiza a proposta em estreita comunicação com o GC e o GOP. Sobre este recai a responsabilidade de planear todo o projecto e de garantir a sua execução quer seguindo as indicações obtidas via GC, quer monitorizando o trabalho do GOP. O GOP desempenha nesta fase uma função crítica uma vez que é este que activa os recursos necessários para a acção que será realizada, nomeadamente executando as compras de bens e serviços que serão afectos à acção, bem como contratando colaboradores e informando estes dos objectivos e expectativas do seu desempenho na acção. O GOP assume, assim, a responsabilidade da acção realizada, verificando “no terreno” que tudo é executado conforme previsto e relatando toda a actividade ao GS que exerce uma função comparável ao “controlo de qualidade”. Em situações de ausência ou indisponibilidade do GC, o GS assegura o contacto com o cliente, assumindo o papel de GP.

3.2.2. Empresa AUTO

A empresa AUTO é uma conhecida multinacional do sector automóvel que comercializa várias marcas de veículos e presta serviços de pós-venda. Com cerca de 70 colaboradores ao serviço e uma posição regular entre as 3 empresas com maior número de vendas, a AUTO comercializa, entre outras, a Marca X que se multiplica por diversos modelos, abrangendo todos os segmentos de mercado ao nível dos veículos de passageiros e comerciais.

A relação com a OSM processa-se através da Marca X, sendo esta uma das agências consultadas para as operações de marketing *below the line*⁴, em particular as que se encontram relacionadas com os segmentos jovens com os quais a OSM regularmente trabalha.

Utilizando sobretudo acções de comunicação *above the line*⁴ para divulgar os seus produtos e serviços, a Marca X reserva ao *below the line* apenas 5% do seu orçamento de marketing anual consultando sempre um mínimo de três fornecedores onde se inclui a OSM sempre que o segmento acima referido está presente. A AUTO solicita, assim, propostas a diversas agências de marketing, demonstrando, assim, uma relação de não dependência, tendo a OSM conquistado 2 das 6 propostas submetidas, uma em 2007 e outra em 2008. A própria AUTO reconhece não existirem custos de mudança, sendo, porém, factores preferenciais, o histórico de acções desenvolvidas anteriormente com a AUTO e que se traduzem em capital conhecimento já adquirido. Os principais critérios de selecção acabam por ser, assim, a criatividade e inteligência da proposta adaptada ao *briefing* e ao orçamento disponível.

As propostas concretizadas representaram para a OSM 3-5% da facturação anual desta em 2007, representando 15-20% da facturação do 2º semestre lectivo de 2008.⁵

A definição do serviço que deverá ser prestado encontra-se limitado exclusivamente pelos objectivos gerais da acção, objectivos específicos da comunicação e segmento alvo pretendido. À OSM é atribuída a liberdade para na proposta identificar as actividades que considera adequadas bem como os recursos necessários para a realizar, sendo os detalhes da acção discutidos mais tarde entre fornecedor e cliente. Um dos últimos *briefings* recebidos demonstra a liberdade atribuída aos fornecedores solicitando apenas o “desenvolvimento de

⁴ Para distinguir os diferentes meios de comunicação, utiliza-se frequentemente a distinção *above the line* e *below the line* para distinguir investimentos de comunicação nos media e fora dos media.

⁵ A distinção de “semestre” resulta do facto da actividade da OSM estar intimamente ligada aos semestres do calendário universitário, representando o 1º semestre o período Agosto-Janeiro e o 2º semestre o período Fevereiro-Julho.

acções que contribuam para o aumento da notoriedade da nova preocupação ambiental da marca”. Através deste modelo, é possível à AUTO identificar antes do processo de compra o serviço que será entregue, o momento da realização da acção e os factores de desempenho que permitirão a sua avaliação posterior. A prévia definição destes factores assume particular relevância a partir do momento em que o cliente reconhece tratar-se de um serviço “muito diferente” dos que adquirem habitualmente.

A singularidade do serviço em causa é patente nas propostas apresentadas (e concretizadas) em resposta ao *briefing* acima mencionado. Uma das propostas consistiu na realização de um *road show* por oito centros comerciais, locais privilegiados para assegurar uma presença nacional de elevado tráfego, junto do público-alvo “famílias”, num ambiente seguro onde fosse possível ter em exposição uma viatura. Durante a acção os visitantes tiveram oportunidade de calcular a sua pegada ecológica e receber uma t-shirt num cenário decorado sob a temática de um jardim ao mesmo tempo que se registavam no site da empresa. Como complemento a esta iniciativa, foram ainda realizadas oito acções de exterior dirigidas ao público familiar, onde as crianças eram sensibilizadas a reciclar enquanto pintavam e plantavam vasos e experimentavam pequenos veículos eléctricos unipessoais.

A interacção da OSM com a Empresa AUTO está centralizada, do lado do cliente, no Responsável de Promoção e *Bellow the Line* (RPBL). Este executa o seu trabalho em estreita sintonia com o Departamento de Compras (DC) bem como com o Gestor de Produto (GP) em causa, podendo eventualmente dispensar este último interveniente quando as acções desenvolvidas não estão directamente relacionadas com um produto mas sim com a comunicação da Marca X em geral. Em determinadas situações, para além da presença do Departamento de Marketing, poderá ser também envolvido o Departamento de Comunicação e Assuntos Institucionais.

O DC tem como objectivo garantir que o orçamento se apresenta discriminado e não excede o montante atribuído à acção, bem como negociar o preço de materiais e serviços utilizados na acção junto dos seus fornecedores habituais (*e.g.* gráficas). O RPBL, complementarmente, garante que a proposta vai ao encontro dos objectivos de comunicação, monitoriza os prazos de implementação da acção e ajusta a proposta, em colaboração com o GC de modo a garantir que o posicionamento da marca, tom de comunicação e utilização dos elementos de comunicação se encontram correctos.

O processo de comunicação entre cliente e fornecedor não se encontra definido ao nível da forma, realizando-se, porém, sobretudo através de reuniões, telefonemas e troca de e-mails. Por estas vias são respondidas solicitações ao nível de elementos gráficos e sua conformidade, bem como informação sobre os produtos a ser comunicados. Inicialmente - após aprovação da proposta - a comunicação processa-se com regularidade diária até ao primeiro da implementação, sendo que neste dia a informação mais pertinente relaciona-se com o impacto inicial da acção e eventuais alterações de urgência que devem ser adoptadas. Posteriormente, durante o decorrer da acção, a comunicação é feita semanalmente, sendo fornecidas informações ao cliente sobre os resultados intermédios da acção, bem como enviados elementos de comunicação necessários ao cliente (*e.g.* fotografias, vídeos, etc.).

Na eventualidade de decorrerem problemas com as acções desenvolvidas, a OSM considera que estes têm um impacto limitado à acção em si, dificilmente afectando negativamente a marca devido à distância que separa a acção de marketing ao produto da Marca X e que se encontra solidamente implementada no mercado. A própria AUTO reconhece que as actividades realizadas mediante o uso de técnicas *bellow the line* não podem ser directamente relacionadas com as vendas, uma vez que se situam sobretudo ao nível da notoriedade e da experimentação. Apesar de tudo, a AUTO está consciente do risco envolvido em cada acção, considerando que qualquer falha no desempenho do serviço poderá

comprometer a imagem que o segmento tem da Marca X, tendo em conta que, por falha, são considerados, entre outros aspectos, a incorrecta utilização das peças de comunicação, o comportamento dos colaboradores da agência afectos e o prazo/ momento (*timing*) da acção. O respeito pelos prazos pré-definidos é considerado pelo cliente da máxima importância, uma vez que o incumprimento dos mesmos poderá levar à desadequação da comunicação com os restantes canais utilizados e total perda do impacto da mensagem.

A opinião geral que o cliente tem do fornecedor é muito positiva. Apesar das acções desenvolvidas não representarem uma elevada percentagem do montante dispendido na comunicação da marca, as acções realizadas foram “bastante bem sucedidas”, está estabelecido um ambiente profissional aberto à discussão de ideias e que acolhe a simpatia do cliente, nomeadamente ao nível da cultura de empresa praticado pelo fornecedor e que se reflecte numa equipa motivada e comprometida com os objectivos que define.

3.2.3. Empresa GCONSI

A GCONSI é uma marca propriedade de um grupo internacional de artigos de grande consumo, sendo comercializada em Portugal através da parceria desta empresa com uma distribuidora especializada no sector. Em ambos os mercados em que se encontra – chá quente e chá frio - a marca detém uma importante quota de mercado. O chá frio tem como público-alvo as camadas mais jovens, segmento para o qual o chá quente tem vindo também lentamente a dirigir-se.

A GCONSI aderiu desde a criação da OSM ao serviço de SBM. Em 2007, contudo, verificou-se a interrupção do serviço de SBM que conferia um carácter estável e regular à relação, tendo sido substituído por acções pontuais de activação da marca no meio universitário. Em 2008, por exemplo, foram realizadas duas acções pela OSM, sendo o

âmbito destas de contribuir para a notoriedade da marca e das promoções que desenvolve junto do público jovem, contribuindo, de certa forma, para que se verifique um “passa palavra” da marca. A explicação apontada para esta mutação do serviço tem origem, sobretudo, no decrescente orçamento de marketing gerido pelo GP, em particular para as iniciativas *bellow the line*.

Um dos serviços realizados actualmente consiste na realização de *hit teams* e que se traduzem em acções curtas de elevado envolvimento com a marca. A última *hit team* realizada teve lugar em nove universidades, durante 15 dias e envolveu duas equipas que tinham como objectivo aumentar a notoriedade de dois produtos novos (novos sabores). A interacção com os estudantes foi feita através da oferta de amostras e da gravação de pequenos vídeos alvo de concurso.

A boa relação existente entre ambas as partes permite que sejam apresentadas propostas espontâneas pela OSM ou que sejam afectos *briefings* em regime de exclusividade, *briefings* que podem ser inclusive alvo de alterações por sugestão da OSM fruto do seu conhecimento específico sobre o público-alvo. Esta situação não impede, porém, como já sucedeu, que sejam feitas consultas ao mercado para apreciação não só dos valores envolvidos como da própria proposta criativa.

Apesar de um certo informalismo que caracteriza a relação e uma grande confiança mútua, podemos considerá-la totalmente profissional, sendo todo o processo de apreciação de proposta, execução e controlo realizado pela equipa de GP. Esta equipa compreende um responsável sénior que despoleta o processo e possui capacidade de decisão e um gestor mais júnior que acompanha a preparação e o desenvolvimento da acção. O processo pode ainda envolver a agência de comunicação responsável pelo conteúdo sobre o qual será feita a acção e ainda a Central de Compras da GCONS1 para a eventual comparação dos recursos necessários com os apresentados pela OSM.

A avaliação das acções desenvolvidas é realizada qualitativamente pela própria equipa de GP da GCONS1. A avaliação quantitativa é uma iniciativa da OSM e traduz-se em unidades de produto oferecidas, número de adesões ao site, número de contactos realizados, entre outros parâmetros possíveis.

Existem pequenos investimentos específicos realizados pela OSM e que se traduzem em formação específica sobre a temática do “chá” e na aquisição de alguns materiais necessários às actividades (*e.g.* mochilas e máquinas fotográficas) mas que a OSM procura rentabilizar junto de acções desenvolvidas para outros clientes.

A natureza do serviço prestado pela OSM não permite que este apresente uma relação directa com as vendas da marca. Apesar da GCONS1 medir a amplificação da acção, estão habitualmente em causa iniciativas de notoriedade e às quais não existem vendas directas associadas. O peso deste tipo de acções transparece no orçamento geral da marca onde é responsável apenas pela afectação de pouco mais de 1% do mesmo. Apesar do reduzido orçamento, trata-se de um cliente muito importante para a OSM, em particular devido à regularidade das acções realizadas e à credibilidade conferida por este.

Analisando as competências chave da OSM, constatamos que estas se traduzem no conhecimento específico sobre o meio universitário e que acções permitem mais eficientemente activar este público-alvo, em particular ao nível da criação de “momentos de verdade” (*touch points*) onde se gera um elevado envolvimento com a marca.

3.2.4. Empresa TELCO1

O TELCO1 é um operador de comunicações móveis com vários milhões de clientes - pessoais e profissionais – que cobre todos os segmentos de mercado.

A relação da OSM com o TELCO1 é recente (2008), tendo até ao momento sido realizados apenas serviços de gestão de participação em eventos universitários pontuais. Em paralelo, existe uma parceria entre ambas as entidades que consiste na oferta de crédito telefónico associado a um cartão universitário promovido pela OSM e que dá acesso a uma rede de benefícios (partilhada com outros parceiros).

Apesar da actual parceria não representar uma “venda” para a OSM, o TELCO1 é um dos participantes da rede de benefícios que acrescenta mais valor ao cartão universitário, contribuindo assim indirectamente para as receitas da OSM dado que este é vendido ao público final.

A participação do TELCO1 no cartão universitário constitui também uma importante aposta para o operador uma vez que procura junto deste público-alvo renovar a sua imagem e reconhece nesta parceria uma nova ferramenta de fidelização. Talvez por reconhecer este impacto no seu negócio

O primeiro contacto com este cliente surgiu por acaso, em resposta ao *briefing* de uma agência de marketing terceira que procurou a OSM para a realização parcial de um serviço a prestar ao TELCO1. Mais tarde, uma oferta de serviço dirigida a outro cliente foi reencaminhada por este – seu parceiro – ao TELCO1, com o objectivo de trabalhar o público-alvo compreendido entre os 18 e os 25 anos.

O processo de compras do TELCO1 é até ao momento o mais formal com que a OSM lidou. Qualquer aquisição de serviços tem origem num concurso público gerido pela Central de Compras onde podem apenas concorrer empresas previamente registadas. Após a recepção de propostas, a Central de Compras avalia a vertente financeira e submete a proposta técnica ao responsável que apresentou o *briefing*, que pode ser um dos seguintes: Gestor de Segmento, Gestor de Comunicação e Gestor de Evento.

O que distingue este cliente é, sobretudo, o facto de ser uma clara relação de investimento por parte da OSM, não só por estar obrigada a realizar investimento específico – a presença na central de compras do cliente obriga ao pagamento de uma anualidade –, como por estar a decorrer uma parceria com benefícios indirectos, na expectativa de que surjam oportunidades para a prestação dos serviços habituais da OSM.

3.2.5. Empresa GCONS2

A GCONS2 tem como missão ser uma referência entre as bebidas de qualidade com base em fruta. O seu esforço de marketing permite-lhe ter um excelente *top of mind* no segmento de néctares e sumos de frutas, estando no top 10 português das marcas de grande consumo. A marca apresenta uma constante capacidade de inovação, tendo lançado nos últimos anos novos conceitos para novos segmentos de mercado.

A relação da OSM com a GCONS2 teve início em Janeiro de 2007, tendo desde então sido realizados trabalhos sob várias formas, desde *Student Brand Manager* (mais prolongado) a *hit teams* (acções curtas). O primeiro contacto decorreu por iniciativa da OSM em apresentar os seus serviços, ao que se seguiu o desafio de activar junto do meio universitário uma das campanhas da GCONS2.

Uma das últimas acções desenvolvidas pela OSM para a GCONS2 teve como objectivo activar um movimento ecológico associado a um novo produto promovido pela Marca no meio universitário e decorreu em três vertentes distintas, dentro e fora das universidades. Uma primeira acção compreendeu a realização de um *roadshow*⁶ em várias universidades para recrutamento de “activistas” interessados em aderir ao movimento criado, sendo a interacção com o público feita através do cálculo da pegada ecológica, da oferta de

⁶ *Roadshow* no termo original em inglês significa “digressão de apresentação”.

amostras de bebidas ou ainda com recurso à gravação de vídeos relacionados com o movimento. Uma outra acção realizada também no ambiente universitário envolveu a gestão de uma rede de SBM com responsabilidade ao nível da promoção da marca em festas (*e.g.* oferta de brindes em troca de copos vazios), oferta de produto e divulgação de informação sobre o movimento em bases de tabuleiros de cantina. Esta iniciativa permitiu ainda recolher, entre a comunidade universitária, sugestões que a instituição de ensino poderia adoptar para reduzir a sua pegada ecológica. A terceira acção teve lugar fora do contexto universitário, mais concretamente em zonas de acesso a praias e sob a forma de oferta de produto e distribuição de informação.

O relacionamento com a empresa processa-se sempre por via do GP, responsável por gerir o serviço adquirido, mas dependente do Director de Marketing para a tomada de decisão. Na operacionalização da acção está habitualmente também envolvida uma terceira empresa, a agência de comunicação responsável pelos elementos gráficos associados à acção.

A aquisição dos materiais necessários recai, no entanto, na OSM, centralizando assim todo o processo para que possa ser entregue um serviço “chave-na-mão”.

A avaliação do desempenho é efectuada por cada projecto qualitativa e quantitativamente, sendo esta última avaliada com base nos contactos e ofertas (*sampling*) realizadas.

Segundo a OSM trata-se de um cliente crítico, não só por representar cerca de 10% da facturação anual da OSM como por ser um cliente de referência no sector de grande consumo.

3.2.6. A Empresa TELCO2

O TELCO2 é uma marca recente, com pouco mais de 3 anos, que se insere no universo de um grande grupo económico onde actua como operador de comunicações móveis

a par com outra empresa do grupo. Por imposições legais a estrutura operacional destes dois operadores mantém-se independente sendo consideradas duas empresas e marcas distintas.

O TELCO2 entrou no mercado com o objectivo de ser um operador dirigido a todos aqueles que usam o telemóvel mas não querem pagar por serviços que não utilizam, não querem estar associados a contratos ou tarifários complexos e não querem estar comprometidos com carregamentos obrigatórios.

A relação entre o TELCO2 e a OSM teve início em 2006 após uma proposta à direcção comercial para inclusão da marca numa iniciativa que se encontrava em desenvolvimento pela OSM para o mercado universitário. Surpreendentemente, a OSM acabaria por ser contactada pouco depois pela TELCO2, não para o seu *target* habitual – o meio universitário – mas sim para acções de exterior, dirigidas a um público-alvo muito mais abrangente.

Desde então, a OSM tem vindo a realizar várias acções de carácter regular e que compreendem habitualmente animação de rua para dar a conhecer a marca e oferta de cartões telefónicos para conduzir à experimentação.

Uma das acções mais significativas realizadas pela OSM para o TELCO2 e que conta já com cinco edições ao longo dos últimos três anos consiste na oferta de cartões telefónicos nas fronteiras nacionais em períodos de maior afluência de emigrantes. Outra acção que se situa também fora do contexto habitual da OSM consistiu na oferta durante o período natalício, na via pública de cinco cidades, de cartões e brindes em troca de brinquedos e roupa para solidariedade.

O TELCO2 apresenta uma estrutura informal – muito distinta da estrutura da TELCO1 já atrás mencionada – sendo o contacto realizado directamente com o Gestor de Marketing, Director Geral, ou até mesmo Administração, quando os valores envolvidos assim o justificam.

A avaliação do serviço é realizada sobretudo quantitativamente através de parâmetros definidos pelo cliente como o número de contactos realizados e o número de activações do serviço, competindo ao TELCO2 a monitorização deste último indicador.

Este é um cliente considerado crítico pela OSM devido à regularidade das acções, bem como ao peso que representa no total da facturação. A TELCO2 trabalha com outras empresas para a realização deste tipo de iniciativas, algo que não acontece com os clientes que usam a OSM para desencadear acções direccionadas ao público universitário.

3.3. Resultados do estudo – Padrões de Interação

A informação obtida foi organizada de forma semelhante à apresentada por Van der Valk (2008) para uma melhor comparação com as conclusões a que esta e outros autores que a precederam tinham chegado.

Quadro 3-3

Padrões de interacção identificados no estudo de caso.

Caso	Objectivos	Competências Críticas do Fornecedor	Competências Críticas do Cliente	Representantes do Fornecedor	Representantes do Cliente	Comunicação	Adaptação
AUTO	Criar e implementar acções de comunicação através de métodos <i>bellow the line</i> junto do segmento jovem/estudantes.	Desenvolver acções com criatividade e inteligência, em estreita sintonia com os restantes canais de comunicação da empresa, respeitando os elementos de comunicação e <i>timing</i> na execução.	Identificar acções criativas e inteligentes que possam vir a ter um impacto positivo no segmento trabalhado; Garantir a comunicação necessária para que a acção desenvolvida respeite o plano de marketing.	O Gestor de Conta (GC) assegura todos os contactos com o cliente, sendo suportado pelo Gestor de Serviço (GS), pelos Gestores Operacionais de Projecto (GOP) e pelo Sócio Gerente que assume a Direcção Comercial (SGDC)	O Responsável de Promoção e <i>Bellow the Line</i> (RPBL) centraliza o contacto com o fornecedor, envolvendo na interacção o Departamento de Compras (DC) bem como com o Gestor de Produto (GP) e, em algumas situações, o Departamento de Relações Públicas (RP).	Ênfase no diálogo que visa assegurar a conformidade dos elementos de comunicação (<i>e.g.</i> material gráfico) e na informação que será divulgada pelo fornecedor.	<i>Nada a assinalar</i>
GCONSI	Criar e implementar acções de comunicação através de métodos <i>bellow the line</i> junto do segmento jovem/estudantes. Gerar envolvimento do target com a marca através de “momentos de verdade”.	Aplicação dos conhecimentos específicos em “activação” de marcas no meio universitário. Propor espontaneamente acções que vão de encontro aos objectivos gerais da marca. Gestão de uma rede de colaboradores (SBM) dedicados à marca.	Propor e seleccionar acções que possam vir a ter um impacto positivo no segmento trabalhado; Monitorização e posterior avaliação qualitativa das acções.	<i>Idem</i>	A equipa de Gestão do Produto centraliza o contacto com o fornecedor, inicialmente através de um responsável sénior que despoleta o processo e que possui capacidade de decisão e posteriormente por um gestor júnior que acompanha a preparação e o desenvolvimento da acção. Podem também ser envolvidos o Departamento de Compras (DC) bem como a agência de comunicação.	Ênfase no diálogo que visa assegurar a conformidade dos elementos de comunicação (<i>e.g.</i> material gráfico) e na informação que será divulgada pelo fornecedor. Institucionalização perceptível na monitorização das acções desenvolvidas.	Por vezes implica a realização de pequenos investimentos em equipamento por parte do fornecedor.

Caso	Objectivos	Competências Críticas do Fornecedor	Competências Críticas do Cliente	Representantes do Fornecedor	Representantes do Cliente	Comunicação	Adaptação
TELCO1	Gerir acções de comunicação junto do segmento jovem/estudantes.	Aplicação dos conhecimentos específicos em “activação” de marcas no meio universitário.	Identificar acções criativas que possam vir a ter um impacto positivo no segmento trabalhado;	Idem	O <i>briefing</i> é emitido por um de três responsáveis: Gestor de Segmento, Gestor de Comunicação ou Gestor de Evento. Posteriormente é divulgado para o exterior através de Concurso Público gerido pela Central de Compras que recebe as propostas e as avalia na perspectiva financeira, competindo a avaliação técnica ao emissor do <i>briefing</i> .	Ênfase na monitorização dos resultados.	Verifica-se a necessidade de adaptação e investimento da OSM ao sistema formal utilizado pelo cliente.
	Integração de produto do cliente em processo liderado pelo fornecedor.	Propor espontaneamente acções que vão de encontro aos objectivos gerais da marca.	Avaliação quantitativa e qualitativa da acção através da monitorização no terreno e do controlo sobre os cartões activados.				
GCONS2	Criar e implementar acções de comunicação através de métodos <i>bellow the line</i> junto de segmentos diversos com enfoque no segmento jovem/estudantes.	Idem	Propor e seleccionar acções que possam vir a ter um impacto positivo no segmento trabalhado; Monitorização e posterior avaliação qualitativa das acções.	Idem	A figura do cliente está centralizada no Gestor de Produto a quem cabe solicitar propostas e gerir o serviço adquirido. Apesar da relevância deste responsável, é ao Director de Marketing que cabe a tomada de decisão. É habitualmente envolvida no processo, com responsabilidades de carácter mais técnico, a Agência de Comunicação.	Ênfase no diálogo que visa assegurar a conformidade dos elementos de comunicação (<i>e.g.</i> material gráfico) e na informação/ amostras que serão divulgada pelo fornecedor. Institucionalização perceptível na monitorização das acções desenvolvidas.	<i>Nada a assinalar</i>
TELCO2	Criar e implementar acções de comunicação através de métodos <i>bellow the line</i> junto de segmentos diversos.	Desenvolvimento eficiente de acções de activação de marca. Propor espontaneamente acções que vão de encontro aos objectivos gerais da marca.	Propor e seleccionar acções que possam vir a ter um impacto positivo no segmento trabalhado; Monitorização e posterior avaliação quantitativa das acções.	Idem	Não existe uma estrutura de contacto rígida, pelo que o diálogo com a OSM pode ser realizado directamente com o Gestor de Marketing, o Director Geral ou até a Administração.	<i>idem</i>	Adaptação do fornecedor a trabalhar com segmentos aos quais não está habituado e para os quais não possui competências específicas.

De forma mais detalhada, apresentamos de seguida um resumo de cada uma das características analisadas:

3.3.1. Objectivos

Salvo ligeiras variações, todos os casos apresentados envolvem objectivos que se enquadram directa ou indirectamente na promoção dos serviços/ produtos vendidos pelos clientes. Mesmo quando o serviço incide sobre uma nova política ecológica da marca (AUTO) ou a adesão a um movimento de activistas ecológicos (GCONS2), existe sempre um produto comercial associado. Assim, em todas as situações se verifica uma forte ligação entre o serviço prestado pelo fornecedor e o efeito que este produz na actividade principal do cliente e que consiste na venda ao grande público.

Estamos, desta forma, em todos os casos analisados, perante serviços de tipo “Instrumental” de acordo com as tipologias atrás apresentadas. Esta identificação permitirá comparar os dados obtidos com as características apresentadas previamente pelos autores para a tipologia Serviços Instrumentais, balizando, assim, a interpretação destes dados para cada elemento identificador.

Existe uma situação que merece ser contextualizada e que reside na relação da OSM com o TELCO1. Para além da promoção de serviços/ produtos do cliente, existe uma parceria que inverte os papéis e que transforma, de certo modo, o cliente em fornecedor de um serviço (cartão telefónico) que é integrado numa oferta específica da OSM (cartão universitário). No entanto, para todos os efeitos, o TELCO1 é o cliente pois convém não esquecer que, apesar da OSM não facturar o serviço, beneficia indirectamente deste através da venda do cartão universitário ao mesmo tempo que para o cliente se trata de uma acção de promoção.

3.3.2. Competências Críticas do Fornecedor

Em quatro dos casos analisados, a competência crítica do fornecedor centra-se no desenvolvimento de acções utilizando o seu conhecimento específico (acções em meio universitário). Este conhecimento provém da experiência acumulada e da criatividade da equipa de desenvolvimento e deve, em todas as situações, manifestar-se compatível com os elementos de comunicação utilizados pelo cliente, exigindo uma estreita capacidade de comunicação com este.

Van der Valk *et al.* (2008) apontaram como competências críticas do fornecedor de serviços instrumentais a capacidade de inovação e desenvolvimento do negócio e o *design* da produção do serviço/ negócio. Ambas as competências são identificáveis nos casos apresentados sendo exemplo da primeira a capacidade de criar novos formatos de acções, adaptados às necessidades de cada cliente (a introdução de uma componente de gravação de pequenos vídeos (AUTO, GCONS1 e GCONS2) é um exemplo de inovação no negócio, bem como a capacidade de criar acções em meios diferentes dos habituais (praias (GCONS2), centros comerciais (AUTO), via pública (TELCO2), etc.). O facto da OSM ter capacidade de propor acções aos clientes revela também a sua competência ao nível da construção do *design* integral do serviço, validando assim as competências críticas sugeridas pelos autores. Esta situação é patente na criação de uma nova plataforma de comunicação (cartão universitário) através da qual oferece aos seus cliente, entre os quais TELCO1, novas oportunidades de promoção.

O cliente TELCO2 distingue-se dos restantes por não requerer conhecimento específico, focando-se, essencialmente, no desenvolvimento eficiente de acções. Neste caso em particular e comparando com o Quadro 3-1 podemos sugerir uma maior aproximação do serviço da OSM aos serviços denominados de consumo.

3.3.3. Competências Críticas do Cliente

As competências manifestadas nos casos estudados assentam essencialmente na capacidade de identificação das acções que poderão ter maior impacto junto do público-alvo de cada cliente, na capacidade de manter a comunicação necessária com o fornecedor e na monitorização e posterior avaliação da acção desenvolvida. Apesar do efeito “complemento” das técnicas de promoção *below the line* e de, por esse motivo, estas representarem uma fatia menor do orçamento de marketing, a sua escolha é igualmente alvo de uma criteriosa selecção. A identificação das acções mais adequadas aos objectivos da organização constitui, assim, uma das competências críticas, patente na multiplicidade de propostas recebidas em resposta ao envio de um *briefing*. A título de exemplo, a AUTO exige internamente a consulta a pelo menos três fornecedores, o que demonstra a necessidade de obter várias soluções para uma mesma situação.

A prática da TELCO2 de realizar uma monitorização imediata do número de cartões activados como resultado de cada acção transmite uma ideia clara da importância da avaliação do serviço por parte do cliente. Para TELCO1 este é também um factor relevante, patente não só na monitorização semanal dos cartões activados como no facto de, entre os casos visados, ser o único que visita sempre no terreno as acções desenvolvidas para garantir o correcto cumprimento da acção.

Para GCONS1 e GCONS2, a capacidade de avaliação, qualitativa e quantitativa assume também relevância, confirmando esta como uma competência-chave para o cliente.

Em particular para o caso do AUTO, a capacidade do cliente assegurar um adequado fluxo de comunicação sobre os elementos da campanha apresenta-se também como factor crítico para o sucesso da mesma.

Comparando estas competências com as defendidas por Van der Valk *et al.* (2008), apercebemo-nos que representam um *mix* das competências que caracterizam tanto a tipologia de serviços instrumentais (selecção da acção óptima) como a de serviços de consumo (monitorização/avaliação).

3.3.4. Representantes do Fornecedor

Conforme ficou patente no quadro resumo apresentado, a OSM apresenta sempre a mesma estrutura de contacto com os clientes, sendo esta realizada sobretudo pelo Gestor de Conta que coordena a interacção com o Gestor de Serviço e os Gestores Operacionais de Projecto e que pode, eventualmente, ser apoiado pela Direcção Comercial.

Comparando com a tipologia de caracterização de serviços, mais uma vez somos confrontados com a prevalência de características de mais do que um tipo de serviço. De acordo com os autores já referidos, os serviços instrumentais envolvem sobretudo do lado do fornecedor representantes do produto/ serviço (carácter técnico). Por outro lado, os serviços de consumo envolvem frequentemente elementos relacionados com a área de marketing.

Sendo o responsável pelo contacto com o cliente o Gestor de Cliente e assumindo este um carácter simultaneamente técnico como comercial, podemos afirmar que, mais uma vez, a caracterização do serviço não corresponde estritamente a uma das tipologias.

3.3.5. Representantes do Cliente

A interacção do cliente na relação manifesta-se por vários intervenientes conforme se pode verificar no quadro resumo, sendo muito diferentes quer a realidade quer a estrutura organizacional de cada cliente. No caso AUTO, a interacção está centralizada no responsável

de promoção e *Bellow the Line*, nos exemplos de GCONS1 e GCONS2 o *pivot* da relação é o Gestor de Produto, em TELCO1 recai sobre o Gestor de Segmento/ Comunicação / Evento e, por fim, em TELCO2, dado não existir um Gestor de Produto, recai sobre o Gestor de Marketing, Director Geral ou Administração. No entanto, e em sintonia com a caracterização apresentada por Van der Valk *et al.* (2008), em todos eles se verifica uma predominância do enfoque operacional/ desenvolvimento de negócio, o que corresponde à caracterização proposta para os serviços de tipo instrumental.

O envolvimento do Departamento de Compras é patente em três dos clientes (AUTO, GCONS1 e TELCO1) onde assume uma figura complementar, de apoio, com efeitos meramente consultivos ou processuais, mas que não deixa de aproximar estes três clientes da tipologia de serviços de consumo.

3.3.6. Comunicação

A informação recolhida sobre quatro das cinco empresas do estudo revela que os pontos mais relevantes da comunicação entre fornecedor e cliente residiram sobretudo em dois aspectos: a) o diálogo essencial para assegurar a conformidade dos elementos trabalhados por ambos fornecedor e cliente, tendo como objectivo a correcta integração da acção desenvolvida com a campanha de marketing vigente no cliente e b) a correcta transmissão da informação sobre o produto/ serviço que está a ser divulgado para que o fornecedor fique em plena posse da informação que deverá ser transmitida ao consumidor final.

Comparando com a tipologia de serviços apresentada, constatamos que, novamente, se aproxima dos padrões definidos para os serviços instrumentais e de consumo. Ao nível dos serviços instrumentais, existe uma preocupação em transmitir informação sobre o produto/ serviço que constitui a actividade principal do cliente. Já em relação aos serviços de consumo,

é perceptível a preocupação em garantir a eficiência do projecto assegurando que os detalhes dos elementos de comunicação são correctamente transmitidos ao fornecedor para desenvolvimento das acções contratadas. Ambos os elementos de comunicação são patentes em AUTO, GCONS1, GCONS2 e TELCO2. Em TELCO1 é ainda possível constatar uma especial preocupação pela comunicação (regular) dos resultados atingidos, o que se pode considerar uma partilha de informação sensível relacionada com o processo da empresa e, consequentemente, uma característica associada ao comportamento descrito por van der Valk (2008) para os serviços instrumentais.

Na perspectiva do cliente é possível identificar, segundo o responsável da OSM entrevistado, a institucionalização da relação fornecedor-cliente. Este fenómeno é perceptível na diminuição dos sistemas de controlo e monitorização por parte de alguns clientes, algo que, porém, só acontece após a realização com sucesso de várias acções e que está associado a clientes mais fidelizados (GCONS1, GCONS2 e TELCO2).

3.3.7. Adaptação

Relativamente às observações sobre adaptações realizadas, constatamos existirem na perspectiva do fornecedor, decorrendo sob duas formas: a) realização de acções em ambientes novos para a OSM (centro comerciais e parques públicos (AUTO), praias (GCONS2), etc.) e que originam uma série de novos procedimentos (contacto com autarquias (TELCO2), capitánias portuárias (GCONS2), etc.) e b) a realização de investimentos específicos e que se traduzem na aquisição de materiais para o desenvolvimento das acções (GCONS1) ou na manutenção da inscrição em Centrais de Compras (TELCO1).

O facto de a OSM ser uma empresa pequena, com uma oferta flexível e cujo serviço assume sempre um peso minoritário dos orçamentos de marketing dos clientes, poderá ser o

motivo para o facto de se adaptar aos interesses dos clientes não exigindo destes qualquer adaptação.

3.3. Resultados do Estudo – Interfaces Relacionais

Recuperando a tipologia de *interfaces* de relacionamento sugerida por Araújo *et al.* (1999) e explanada previamente neste documento, podemos procurar identificar a existência ou não de variedade nos *interfaces* entre competências do fornecedor e competências dos clientes.

Verificam-se claramente duas situações na oferta de serviços da OSM: a resposta a uma necessidade específica do cliente e para a qual este procura alguém que a possa executar e, mais frequentemente, a construção de uma resposta para suprimir uma necessidade do cliente. Estas situações correspondem a dois dos *interfaces* propostos por Araújo *et al.* (1999), respectivamente *interface* específico e *interface* de tradução.

Na primeira situação, verifica-se a execução de uma acção previamente formatada pelo cliente, assumindo a OSM a responsabilidade de a realizar dentro dos parâmetros estabelecidos. Um exemplo típico desta situação é a apresentada pelo cliente TELCO2. O facto do cliente especificar locais e destinatários das acções a realizar (*e.g.* via pública, fronteiras, etc.) diferentes daqueles em que a OSM se foca regularmente limita os ganhos de produtividade desta. Já ao nível da capacidade de inovação, podem incorrer ganhos mas também perdas. Sendo o mercado principal da OSM o meio universitário, o facto de serem trabalhados outros mercados (*e.g.* público em geral, emigrantes, etc.) limita as possibilidades de aprofundar o contacto e aprendizagem no mercado principal da empresa. No entanto, o facto da OSM ser “obrigada” a desenvolver acções em novos contextos, contribui para a aprendizagem desta em termos de organizações com que contacta, novas abordagens a novos

públicos-alvo, contacto com novos procedimentos para a realização de acções, etc. Na perspectiva do cliente, este não usufrui também da aprendizagem indirecta proporcionada pelo contacto do fornecedor com outros clientes dado não se encontrarem no mesmo mercado. Contudo, mesmo assim, pode beneficiar da realização de boas práticas desenvolvidas no meio universitário, o mesmo acontecendo com os restantes clientes da OSM que vêm o leque de conhecimentos do fornecedor aumentar. AUTO e GCONS2 são dois exemplos de clientes que beneficiam da experiência da OSM na realização de acções fora do contexto universitário.

A segunda situação, *interface* de tradução, corresponde à prática mais usual da OSM e, regra geral, de uma agência de marketing onde é valorizada a eficiência mas também a criatividade. Nestes casos a OSM é desafiada com uma necessidade expressa pelo cliente em termos gerais, como por exemplo “activar uma marca no mercado universitário”, deixando à OSM os graus de liberdade suficiente para esta desenhar uma solução que possa dar resposta à necessidade do cliente. A relação da OSM com a AUTO traduz bem esta situação, sendo atribuída à primeira liberdade para identificar as actividades que considera mais adequadas bem como os recursos necessários para as realizar. Este interface revela-se mais proveitoso do que o anterior uma vez que permite ao fornecedor tirar um melhor partido da sua base de competências e proporcionar assim economias de escala e de âmbito. Permite, nomeadamente, assegurar uma maior regularidade de oportunidades de trabalho à rede de colaboradores que, em troca, aceitam uma remuneração horária inferior do que a que teriam se os trabalhos fossem mais esporádicos e incertos. As vantagens no domínio da aprendizagem repercutem-se no cliente na medida em que usufrui da aprendizagem indirecta obtida pela via do contacto da OSM com outros clientes. Este efeito de aprendizagem indirecta é patente, por exemplo, na relação com GCONS1, a quem pode inclusive sugerir a alteração dos *briefings* se verificar que não se encontram em sintonia com as características do público-alvo.

Até certo ponto, o interface com o cliente TELCO1 pode ser classificado como interactivo. A natureza interactiva deste interface tem a ver sobretudo com a natureza exploratória do entendimento que as duas empresas encontraram e as intenções subjacentes a ele, e não tanto com a natureza de cada oferta em sentido restrito. Num ambiente de construção conjunta, fornecedor e cliente conjugam nesta relação os seus interesses de aprofundar a sua presença no meio universitário. A OSM procura fortalecer a sua ligação a este mercado para que possa oferecer a outros clientes uma posição mais dominante e influente que permita mais facilmente promover marcas. A TELCO1, por outro lado, procura na relação promover os seus serviços junto do mesmo público-alvo. Apesar de não ser uma situação “típica” deste interface, respeita algumas das características que lhe são inerentes, como o facto de proporcionar uma grande capacidade de aprendizagem por parte da OSM, como proporcionar à TELCO1 novos conhecimentos provenientes da participação numa plataforma (cartão universitário) que só existe graças à co-participação de outras entidades parceiras. As semelhanças reflectem-se também ao nível da produtividade, dado que para a OSM uma presença mais forte no mercado vai permitir acrescentar mais valor à sua oferta (mesmo mantendo os recursos actuais) e para TELCO1 é proporcionada uma acção promocional sem os custos associados à aquisição de um serviço.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DOS CASOS E CONCLUSÕES

4.1. Análise

Apesar dos casos analisados se restringirem a tipos de serviços que não são transmitidos ao cliente final directamente, i.e. não constituem, na sua totalidade ou após processamento, parte da oferta do cliente aos seus próprios clientes, torna-se difícil distinguir em variadas situações se as suas características correspondem mais ao padrão de serviços instrumentais ou de serviços de consumo. Esta conclusão está de acordo com uma das limitações apontadas por Wynstra *et al.* (2006, p. 493) de que “diferentes serviços não pertencem automaticamente a uma das categorias”.

Contudo, e dado ter havido unanimidade na identificação dos objectivos de cada serviço como sendo enquadráveis nos serviços instrumentais, podemos afirmar que esta é a tipologia que melhor os caracteriza, mesmo considerando que algumas das características apresentadas lhe não correspondem. Convém, essencialmente, deslocar o enfoque para algumas situações identificadas que poderão contribuir para uma melhor compreensão do modelo e sua adequação ao contexto estudado.

Um aspecto pertinente e que diz respeito às competências críticas do fornecedor consiste no facto de ter sido identificada como característica dominante o conhecimento específico sobre uma determinada matéria, no presente caso a concepção e implementação de eventos de activação de marcas no meio universitário. No entanto, este conhecimento

específico valorizado pelo cliente provém sobretudo da experiência acumulada junto de outros clientes e da capacidade criativa da equipa de trabalho.

Os casos analisados permitem também reconhecer que entre as competências críticas atribuídas ao cliente não se encontra a capacidade de este manter um fluxo de comunicação adequado. Tratando-se de serviços que requerem informação sensível sobre o negócio – assumindo o respeito por várias características associadas aos serviços instrumentais – será de esperar que exista um grande rigor por parte de alguns clientes em assegurar que determinados elementos de comunicação são correctamente transmitidos.

Um outro aspecto relevante percebido durante a análise dos elementos empíricos consiste na percepção de que em alguns clientes se verifica a institucionalização da relação cliente-fornecedor. Longe de se verificarem situações sem qualquer espécie de monitorização das acções realizadas e resultados atingidos, é perceptível que, em clientes onde existe já um histórico considerável de acções, o elemento confiança de bom desempenho tranquiliza os responsáveis junto do cliente (Ford *et al*, 2003).

Uma observação pertinente se destaca quando analisamos os resultados do estudo em função do risco associado. Na revisão de literatura foi sugerida a formalização/ definição do padrão de interacção em função do impacto do serviço na oferta final do cliente. Constatando que em nenhum dos serviços apresentados existe efectivamente um impacto elevado no negócio principal do cliente, a literatura revista sugere que as relações tenderiam a ser pouco definidas nos seus padrões de interacção. Isso não se verifica com o cliente TELCO1. Este cliente define indiscriminadamente um relacionamento formalizado independentemente do tipo de serviço que adquire. Este facto pode-nos levar a considerar a possibilidade de existirem outros factores, nomeadamente o tipo de orientação de compras que a empresa adoptou (Anderson e Narus, 2004), com capacidade para influenciar a maior ou menor formalização/ definição da relação.

Em resumo, apesar de alguns elementos identificados não se ajustarem na totalidade às dimensões apontadas na literatura e das duas tipologias abordadas serem “permeáveis” entre si, os diferentes casos suportam, na sua generalidade, as dimensões usadas no modelo que tem vindo a ser construído sobre padrões de interacção. Apesar da afectação de um serviço a um único padrão de interacção pode ser difícil de realizar, essa ambiguidade deve ser vista com uma oportunidade para as partes no relacionamentos confrontarem as suas perspectivas e explorarem novas formas de trabalho em conjunto.

O foco nos *interfaces* relacionais, e não apenas nos padrões de interacção na prestação de serviços, permitiu revelar outras dimensões de diversidade nos relacionamentos que podem existir dentro de uma mesma tipologia de serviços. Apesar de nos casos se poder considerar como difusa a fronteira entre serviços instrumentais e de consumo – com clara predominância das características dos primeiros – é possível constatar que dentro destes podemos ainda encontrar uma multiplicidade de realidades no que diz respeito às formas de combinação das competências do fornecedor com as dos clientes. E, convém notar, a diversidade a este nível, como salientado por Araujo *et al.* (1999), pode ser útil para as organizações na medida em que proporcionam diferentes resultados ao nível da inovação e da produtividade.

Um dos aspectos salientados na revisão de literatura, e que esteve na base da conjugação dos dois modelos de análise da relação fornecedor-cliente, consiste no interesse em focar processos de aprendizagem associados aos relacionamentos. A OSM considera que uma das suas competências críticas é a capacidade de desenvolvimento e inovação, concebendo e testando, ao longo da sua história, novos modelos de intervenção junto dos públicos-alvo dos seus clientes. É interessante constatar que o seu posicionamento junto dos clientes se encontra nos três *interfaces* – específico, traduzido e interactivo - que proporcionam aprendizagem para a organização. Considerando que a natureza do serviço prestado dificilmente se enquadraria no *interface* standardizado, dificilmente a organização

poderia ter evoluído de outra forma que não fosse a busca incessante pela melhoria dos resultados das acções e pela aprendizagem contínua.

Não podemos concluir esta análise sem referir o efeito da conjugação de competências entre fornecedor e cliente também presente nos *interfaces* relacionais sob o ponto de vista da produtividade. Dos três interfaces identificados, um proporciona oportunidades elevadas de produtividade – *interface* traduzido – reflectindo-se na geração de conhecimento específico e de economias de escala na utilização de uma mesma base de recursos (*e.g.* criatividade, afectação de colaboradores, etc.). Já o *interface* específico encontra neste aspecto alguma limitação, apesar de serem ainda patentes algumas economias de escala, nomeadamente no que concerne à afectação de colaboradores. O *interface* interactivo, conforme esperado, sai do domínio habitual de actuação da OSM e, por esse motivo, não proporciona acréscimos de produtividade não deixando, porém de contribuir com efeitos de aprendizagem úteis à organização conforme apresentado anteriormente.

4.2. Conclusões

O interesse em investigar os processos interactivos entre vendedores e compradores é, no caso dos serviços, relativamente evidente por terem, frequentemente, uma natureza relacional. Nesta tese essa investigação teve como suporte principal vários estudos de Wynstra, Axelsson e van der Valk. Basicamente, estes autores sugerem a existência de variedade ou diferenciação nos relacionamentos fornecedor-cliente associada à utilização dada aos serviços (componente, semi-componente, instrumental e de consumo). Essa variedade tem sido analisada considerando as dimensões: objectivos, competências críticas do

fornecedor, competências críticas do cliente, interlocutores do fornecedor, interlocutores do cliente, institucionalização e adaptação.

Contudo, como foi notado antes, pode-se esperar a presença de variedade mesmo dentro do mesmo tipo de serviços reflectindo diferenças nas formas de combinação das competências de ambas as partes, com reflexos no seu potencial para gerar eficiência e inovação. Adicionalmente, os potenciais efeitos de um relacionamento podem propagar-se e/ou reflectir as restrições e possibilidades associadas a outros relacionamentos. Este é um dos aspectos que os estudos sobre padrões de interacção tendem a deixar na penumbra apesar de poderem igualmente relevantes para a geração de valor.

Neste estudo colocaram-se duas questões genéricas:

- Em que medida é que as características atribuídas a diferentes tipos de aplicação de serviços se verificam num particular contexto empírico. Mais especificamente procurou-se identificar em que medida é que os padrões de interacção associados aos recursos de cada parte eram consistentes para um mesmo tipo de serviço.
- Em que medida é que pode existir uma dimensão adicional de variedade para um mesmo tipo de aplicação de serviço no que respeita aos *interfaces* relacionais, não só em termos comparativos entre clientes como em termos de mudança ao longo do tempo num particular relacionamento.

Relativamente à primeira questão podemos afirmar que as características apresentadas na revisão de literatura se verificam na sua maioria, permitindo afirmar que a investigação desenvolvida nesta área até ao momento consegue identificar com alguma segurança determinados padrões de interacção. Verifica-se, porém, que é difícil afectar um particular contexto empírico a apenas uma das tipologias apresentadas, o que nos leva a rejeitar a existência de fronteiras claramente definidas conforme é sugerido pela literatura existente.

Quanto à segunda questão, constatámos ser possível haver diversidade dentro de um mesmo tipo de serviço, tendo sido identificados três diferentes tipos de *interfaces* de relacionamento. Apesar de aparentemente semelhantes como serviços instrumentais, foram caracterizados *interfaces* com características díspares ao nível da conjugação produtividade-inovação, factores que podem assim contribuir para compreender melhor a dinâmica da relação fornecedor-cliente ao longo do tempo.

Como referido acima, o presente estudo corrobora em parte algumas das conclusões de Wynstra, Axelsson e van der Valk, revistos neste estudo. Por esse motivo, as implicações do mesmo para a gestão enquadram-se nas apresentadas por estes autores, sendo de destacar a relevância na distinção de serviços com base na sua utilização e as competências e interlocutores que devem ser afectos à relação, tanto por fornecedor como por cliente para a gestão da aquisição do serviço, bem como a informação que deve ser partilhada e as adaptações a que cada parte pode estar sujeita.

Constatou-se também que a presença de interfaces distintos com os clientes podem potenciar a inovação e a produtividade do fornecedor, existindo em cada situação um custo-benefício associado, não necessariamente fácil ou passível de avaliação. Não é indiferente trabalhar com clientes, ou gradualmente conquistar nestes espaço de diálogo que permita desenvolver as competências do fornecedor. As possibilidades de aprendizagem directa e indirecta, i.e. com um particular cliente ou re-utilização de aprendizagens com outros clientes, podem variar com o tipo de interfaces existente numa carteira de relacionamentos. Isto sugere a importância estratégica da carteiras de relacionamentos tanto para os gestores de marketing como para os gestores de compras.

4.3. Limitações e direcções de pesquisa futura

Existe um conjunto de limitações que poderão ter restringido o presente trabalho e que deverão ser consideradas para pesquisas futuras.

Uma das limitações é o facto do sector de actividade em causa ser caracterizado por relações de curto e médio prazo, sendo difícil identificar relações de longo prazo que permitam estudar as tendências ao longo do tempo, em particular relativamente a variáveis como a adaptação. Acresce ainda o facto de OSM estar apenas há 5 anos no mercado, o que inviabiliza à partida a análise evolutiva de relações mais longas.

O facto do serviço prestado pela OSM corresponder invariavelmente a uma pequena fracção do investimento de marketing dos seus clientes, em particular se comparado com o orçamento dispendido em iniciativas *above the line* (e.g. televisão, *outdoors*), poderá resultar num comportamento diferente dos clientes perante este fornecedor. Esta mudança de comportamento pode manifestar-se numa diferente (ou ausente) formalização de processos ou, pelo menos, em considerar esta como sendo uma relação de baixo risco, mesmo quando para a OSM o cliente se apresenta como de alto risco já que assume facilmente um elevado peso na sua facturação anual. Isto sugere também o interesse em considerar em que medida os clientes podem variar na sua filosofia de compras (Anderson e Narus, 2004) tratando de forma similar compras de baixo ou alto impacto.

Enfrentámos também a restrição de vermos as entrevistas limitadas ao fornecedor e a um dos clientes, não tendo sido obtido o testemunho dos restantes quatro clientes, o que contribuiria certamente para uma visão mais completa dos relacionamentos. Pesquisa futura sobre esta temática poderá beneficiar da introdução de uma maior variedade de casos por diferentes tipos de aplicações dos serviços, com o objectivo de procurar identificar melhor as eventuais ligações entre a tipologia de serviços (por tipo de utilização), em particular nas

dimensões “competências críticas” do fornecedor e do cliente (secção 2.2.), e as formas de combinação de ambas, em particular a sua relevância para a inovação e eficiência ao longo do tempo.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, J. C. e J. A. Naurus (2004), *Business Market Management – Understanding, Creating, and Delivering Value* (2ª ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Araújo, L., Dubois, A. e L.-E. Gadde (1999), “Managing *Interfaces* with Suppliers”, *Industrial Marketing Management*, vol. 28, n. 5, pp. 497-506.
- Axelsson, B e Easton, G. (1992), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London.
- Axelsson, B. e F. Wynstra (2000), “Interaction Patterns in Service Exchange - Some Thoughts on the Impact of Different Kinds of Services on Buyer-Supplier Interfaces and Interactions”, artigo apresentado na 16ª conferência do IMP Group, Bath, U.K.
- _____ (2002), *Buying Business Services*, Chichester, R.U.: Wiley.
- Easton, G. (1998), “Case Research as a Methodology for Industrial Networks: a Realist Apologia”, em Naude, P., Turnbull, P.W. (eds), *Network Dynamics in International Marketing*, Elsevier Science, Oxford, Inglaterra
- Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H. e I. Snehota (2003), *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons, Chichester, Inglaterra.
- Grönroos, C. (1979), “An Applied Theory for Marketing Industrial Services”, *Industrial Marketing Management*, vol. 8, n. 1, pp. 45-55.
- _____ (2000), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, John Wiley & Sons, Chichester, Inglaterra.

_____ (2004), “Service Management: Understanding Productivity and Profitability Applying a Service Business Logic”, apresentação no Doctoral Seminar in Service Management and Marketing, Helsínquia, Finlândia.

_____ (2007), *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition* (3ª ed.), John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, Inglaterra.

Håkansson, H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*, IMP Group, John Wiley & Sons, Chichester, England

Håkansson, H. e I. Snehota (1995), *Developing Relations in Business Networks*, Routledge, Londres, Inglaterra.

Holbrook, M. B. (1994), “The Nature of Customer Value”, em R. T. Rust & R. L. Oliver (eds.), *Service Quality: New directions in Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA, EUA: Sage Publications.

Jackson, R. W. e P.D. Cooper (1988), “Unique Aspects of Marketing Industrial Services”, *Industrial Marketing Management*, n.17, pp. 111-118.

Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V. e P. Dionísio (2000), *Mercator 2000 - Teoria e Prática do Marketing* (9ª ed.), Publicações Dom Quixote.

Lovelock, C. e J. Wirtz (2004), *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (5ª ed.), Pearson Prentice Hall, E.U.A.

Murray, J. e M. Kotabe (1999), “Sourcing Strategies of US Service Companies: a Modified Transaction-Cost Analysis”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, n.9,

Rosen, L. (1998), "Service: the Next Frontier", *Hospital Material Management Quarterly*, vol. 19, n. 3, pp. 29-34.

Srivastava, R. K., Shervani, T. A. e L. Fahey (1999), "Marketing, Business Processes and Shareholder Value: an Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 63 (edição especial), pp. 168-179.

Tzokas, N. e M. Saren (1999), "Value Transformation in Relationship Marketing", *Australasian Marketing Journal*, vol. 7, n. 1, pp. 52-62.

van der Valk, W. (2008), "Service Procurement in Manufacturing Companies: Results of Three Embedded Case Studies", *Industrial Marketing Management*, vol. 37, n. 3, pp. 301-315.

van der Valk, W., Wynstra, F. e B. Axelsson (2005), "Buying Business Services: Analyzing the Service Buyer - Service Provider *Interface*", 21st IMP-conference, Roterdão, Holanda.

_____ (2008), "An Empricial Investigation of Interaction Processes between Buyers and Sellers of Business Services", *The IMP Journal*, vol. 2, n. 2, pp. 3-21.

Wolfl, A. (2005), "The Service Economy in OECD Countries", *STI working paper Series*, Paris: OECD, Directorate for Science, Thechnology and Industry/OECD.

Wynstra, F., Axelsson, B. e W. van der Valk (2006), "An Application-Based Classification to Understand Buyer-Supplier Interaction in Business Services", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 17, n. 5, pp. 474-496.

Yin, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods* (2^a ed.), Beverly Hills, CA:
Sage Publishing.

ANEXO

Guião da Entrevista

FORNECEDOR	CLIENTE
SERVIÇO	SERVIÇO
1 – Qual o serviço prestado?	1 - Qual o serviço adquirido?
a) Como se manifesta o serviço em termos de actividade, colaboradores, equipamentos?	a) Como se manifesta o serviço em termos de actividade, colaboradores, equipamentos?
b) Qual a frequência da venda do serviço?	b) Qual a frequência da aquisição do serviço?
c) Qual a importância da precisão no tempo de entrega?	c) Qual a importância da precisão no tempo de entrega?
2 – Como é constituída a cadeia de fornecimento deste serviço?	2 - Como é constituída a cadeia de fornecimento deste serviço?
3 – Que pessoas/ funções estão envolvidas no processo de venda do serviço?	3 - Que pessoas/ funções estão envolvidas no processo de aquisição do serviço?
<u>[antes e depois da compra]</u>	<u>[antes e depois da compra]</u>
a) Por parte do fornecedor;	a) Por parte do fornecedor;
b) Por parte da organização compradora;	b) Por parte da organização compradora;
c) Por parte do cliente final;	c) Por parte do cliente final;
d) Qual o papel de cada e respectivas responsabilidades;	d) Qual o papel de cada e respectivas responsabilidades;

⁷ DMU – Demand Purchasing Unit, SPU – Supply Purchasing Unit

4 – Qual a intervenção do serviço em relação à oferta final do cliente?

- a) É consumido apenas pela organização?
- b) É transferido directa ou indirectamente para o cliente final?
- c) Quais as consequências para o cliente final se houver problemas com a entrega ou desempenho do serviço?
- d) Pode indicar uma estimativa do impacto do serviço na posição competitiva do cliente em termos de quota de mercado/ receitas/ lucros?
(estimativa em termos relativos: pouco, algum, muito)

5 – Qual a importância do serviço vendido?

- a) Em termos de importância financeira, qual o seu valor em relação a todas as vendas?
- b) Em termos de importância financeira, qual o seu valor em relação a todas as compras de serviços de marketing do cliente?
- c) Se aplicável, em termos de importância para o cliente final;

6 – Qual a complexidade do serviço prestado?

- a) Qual o contributo do cliente no processo de compra/ consumo do serviço;
- b) Qual o contributo do cliente final no processo de compra/ consumo do serviço;
- c) O serviço requer conhecimentos específicos dos colaboradores (tanto do fornecedor como

4 - Qual a intervenção do serviço em relação à oferta final da empresa?

- a) É consumido apenas pela organização?
- b) É transferido directa ou indirectamente para o cliente?
- c) Quais as consequências para o cliente final se houver problemas com a entrega ou desempenho do serviço?
- d) Pode indicar uma estimativa do impacto do serviço na posição competitiva da empresa em termos de quota de mercado/ receitas/ lucros?
(estimativa em termos relativos: pouco, algum, muito)

5 - Qual a importância do serviço adquirido?

- a) Em termos de importância financeira, qual o seu valor em relação a todas as compras de serviços de marketing?
- b) Se aplicável, em termos de importância para o cliente final;

6 - Qual a complexidade do serviço adquirido?

- a) Qual o contributo do cliente final no processo de compra/ consumo do serviço;
- b) O serviço requer conhecimentos específicos dos colaboradores (tanto do fornecedor como do cliente)
- c) O serviço depende do apoio dos sistemas de

do cliente)

d) O serviço depende de apoio dos sistemas de informação (tanto do fornecedor como do cliente);

e) O serviço requer integração/ adaptação aos sistemas e à oferta de serviço já existente?

7 – Quão inovador é o serviço adquirido?

a) Comparativamente às ofertas actuais de serviços e/ ou às anteriormente fornecidas, até que ponto é que este serviço é novo para a empresa e para os seus colaboradores; (de todo/ um pouco/ muito diferente)

b) Comparativamente às ofertas actuais de serviços e/ ou às anteriormente fornecidas, até que ponto é que este serviço é novo para o comprador e seus colaboradores; (de todo/ um pouco/ muito diferente)

PROCESSO DE COMPRA

8 – Que departamentos estão envolvidos desde o início no processo de compra? (fornecedor e cliente)

a) Que funções representam estes departamentos? Que função possui maior responsabilidade e/ou detém o poder de decisão?

9 – Como decorre a selecção de fornecedores por parte do cliente?

informação (tanto do fornecedor como do cliente);

d) O serviço requer integração/ adaptação aos sistemas e à oferta de serviço já existente?

7 - Quão inovador é o serviço adquirido?

a) Comparativamente às ofertas actuais de serviços e/ ou às anteriormente fornecidas, até que ponto é que este serviço é novo para o comprador e seus colaboradores; (de todo/ um pouco/ muito diferente)

PROCESSO DE COMPRA

8 - Que departamentos estão envolvidos desde o início no processo de compra?

a) Que funções representam estes departamentos? Que função possui maior responsabilidade e/ou detém o poder de decisão?

9 - Como decorre a selecção de fornecedores?

- a) Há uma lista de fornecedores preferenciais?
- b) Quantas alternativas há? Quais são os seus aspectos mais favoráveis? Quais os custos e obstáculos para trocar de fornecedor? Qual a competitividade do mercado?
- c) Quais são os critérios de escolha mais importantes?
- d) Qual o nível de detalhe de cada proposta antes da escolha ser feita?

10 – Até que ponto podem as características do serviço ser determinadas pelo cliente antes do processo de compra?

- a) O modelo de serviço pode ser identificado antes do processo de compra?
- b) A entrega do serviço pode ser identificada antes do processo de compra?
- c) Os factores de desempenho do serviço podem ser determinados antes do processo de compra?

PROCESSO PÓS-VENDA

11 – Como descreve o relacionamento fornecedor – comprador após a aquisição do serviço (mecanismos de coordenação e comunicação, limites definidos do papel de cada agente e estrutura DMU/SPU⁷)

- a) Que departamentos/ funções estão mais envolvidos no processo?

- a) Há uma lista de fornecedores preferenciais?
- b) Quantas alternativas há? Quais são os seus aspectos mais favoráveis? Quais os custos e obstáculos para trocar de fornecedor? Qual a competitividade do mercado?
- c) Quais são os critérios de escolha mais importantes?
- d) Qual o nível de detalhe de cada proposta antes da escolha ser feita?

10 - Até que ponto podem as características do serviço ser determinadas antes do processo de compra?

- a) O modelo de serviço pode ser identificado antes do processo de compra?
- b) A entrega do serviço pode ser identificada antes do processo de compra?
- c) Os factores de desempenho do serviço podem ser determinados antes do processo de compra?

PROCESSO PÓS-VENDA

11 - Como descreve o relacionamento fornecedor - comprador após a aquisição do serviço (mecanismos de coordenação e comunicação, limites definidos do papel de cada agente e estrutura DMU/SPU)

- a) Que departamentos/ funções estão mais envolvidos no processo?

b) Que departamentos/ funções estão envolvidos na gestão do fornecimento após a compra do serviço? Como se processa esta gestão?

12 – Quais são os assuntos mais discutidos na interacção?

- a) Como se processam os contactos em termos de frequência, forma, assunto e iniciativa?
- b) Como se processa a comunicação interna?

13 – A relação caracteriza-se por trocas frequentes ou raras? Nos períodos entre as transacções a interacção pode ser considerada baixa, média ou elevada?

RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO

14 – Informações de enquadramento sobre a natureza da relação.

- a) Há quanto tempo dura a relação?
- b) Como foi estabelecida esta relação (em termos de motivos e de estabelecimento de contacto)?
- c) Qual o grau de importância da relação? É crítico?

15 – Foram realizados investimentos específicos por qualquer uma das partes para poder permitir a aquisição do serviço?

b) Que departamentos/ funções estão envolvidos na gestão do fornecimento após a compra do serviço? Como se processa esta gestão?

12 - Quais são os assuntos mais discutidos na interacção?

- a) Como se processam os contactos em termos de frequência, forma, assunto e iniciativa?
- b) Como se processa a comunicação interna?

13 - A relação caracteriza-se por trocas frequentes ou raras? Nos períodos entre as transacções a interacção pode ser considerada baixa, média ou elevada?

RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO

14 - Informações de enquadramento sobre a natureza da relação.

- a) Há quanto tempo dura a relação?
- b) Como foi estabelecida esta relação (em termos de motivos e de estabelecimento de contacto)?
- c) Qual o grau de importância da relação? É crítico?

15 - Foram realizados investimentos específicos por qualquer uma das partes para poder permitir a aquisição do serviço?

- a) Algum procedimento financeiro especial foi realizado para facilitar a troca financeira (pagamento) entre vendedor e comprador?
- b) Que adaptações foram feitas, propostas ou discutidas pelas partes envolvidas na relação? (modificação de especificações do produto/serviço, processo produtivo, planeamento, processo de entrega, stock, procedimentos administrativos ou financeiros, etc.)
- c) O que motivou estas alterações? Quem estava envolvido no desenvolvimento das propostas, discussão e execução das alterações?
- d) Qual o carácter da relação entre os indivíduos da organização compradora e vendedora em termos de confiança, abertura, amizade, contacto social, etc.?
- e) Qual a opinião genérica que o fornecedor tem dos interlocutores?
- f) Qual a opinião genérica que o fornecedor tem da dependência entre vendedor e comprador?
- g) Houve já assuntos críticos durante a relação? Como foram resolvidos?

DADOS GENÉRICOS SOBRE AS EMPRESAS

16 – Empresa cliente:

- a) Dimensão da empresa (número de

- a) Algum procedimento financeiro especial foi realizado para facilitar a troca financeira (pagamento) entre vendedor e comprador?
- b) Que adaptações foram feitas, propostas ou discutidas pelas partes envolvidas na relação? (modificação de especificações do produto/serviço, processo produtivo, planeamento, processo de entrega, stock, procedimentos administrativos ou financeiros, etc.)
- c) O que motivou estas alterações? Quem estava envolvido no desenvolvimento das propostas, discussão e execução das alterações?
- d) Qual o carácter da relação entre os indivíduos da organização compradora e vendedora em termos de confiança, abertura, amizade, contacto social, etc.?
- e) Qual a opinião genérica que o cliente tem dos interlocutores?
- f) Qual a opinião genérica que o cliente tem da dependência entre vendedor e comprador?
- g) Houve já assuntos críticos durante a relação? Como foram resolvidos?

DADOS GENÉRICOS SOBRE AS EMPRESAS

16 - Empresa cliente:

- a) Dimensão da empresa (número de

funcionários, facturação, lucros, tecnologia aplicada à produção, grau de internacionalização, orientação estratégica, etc.);

b) Produtos/ serviços vendidos;

c) Tipos de clientes e segmentos de mercado;

d) Organização do departamento de compras;

e) Organização da unidade que exerce a tomada de posição;

17 – Empresa fornecedora:

a) Dimensão da empresa (número de funcionários, facturação, lucros, tecnologia aplicada à produção, grau de internacionalização, orientação estratégica, etc.);

b) Produtos/ serviços vendidos;

c) Tipos de clientes e segmentos de mercado;

d) Organização do interlocutor da unidade que exerce a tomada de posição;

18 – Valor absoluto e relativo e/ou volume de negócios afectos à entidade vendedora durante o todo o período da relação;

19 – Caracterização dos indivíduos envolvidos na interacção em termos de funções, nível de status, educação, qualificações e experiência de emprego;

20 – Informação sobre termos do acordo, procedimentos do contracto e protocolos.

funcionários, facturação, lucros, tecnologia aplicada à produção, grau de internacionalização, orientação estratégica, etc.);

b) Produtos/ serviços vendidos;

c) Tipos de clientes e segmentos de mercado;

d) Organização do departamento de compras;

e) Organização da unidade que exerce a tomada de posição;

17 – Valor absoluto e relativo e/ou volume de negócios afectos à entidade vendedora durante o todo o período da relação;

18 - Caracterização dos indivíduos envolvidos na interacção em termos de funções, nível de status, educação, qualificações e experiência de emprego;

19 - Informação sobre termos do acordo, procedimentos do contracto e protocolos.